

33  
137

# CUM SĂ VINZI INTELIGENT

*STRATEGII DE VIITOR PENTRU CLIEŢI MEREU MULŢUMIŢI*

---

Keith Dugdale  
David Lambert



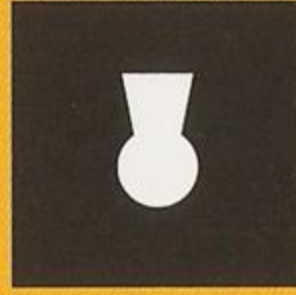


Vrei să devii un agent de vânzări remarcabil?  
Atunci e timpul să afli ce înseamnă să vinzi  
inteligent.

Toată lumea are ceva de oferit. Unii vând idei,  
alții vând servicii, iar alții produse. Indiferent  
ce-ai vinde, cartea de față te va ajuta să înre-  
gistrezi vânzări mai profitabile și să simți că ești  
mai eficient.

*Cum să vinzi inteligent* întoarce pe dos strate-  
gia tradițională din vânzări și îți arată cum ideea  
de a situa nevoile clienților pe primul plan se  
va dovedi cheia succeselor viitoare. Aceasta  
ultimă generație de strategii pentru vânza-  
re gravitează în jurul a ceea ce numim relații  
consultative. Prin metoda lor unică, bazată pe  
principiul „Îți rămân dator”, autorii îți arată cum  
să construiești o relație bazată pe încredere și  
colaborare pe termen lung, astfel încât tu să fii  
prima persoană pe care o sună clientul atunci  
când va avea nevoie de un nou produs ori ser-  
viciu.

Află din această carte esența celor mai noi me-  
tode și tehnici de vânzări, dar și cum să-ți înțe-  
legi clientul, să afli ce nevoi profesionale are el  
în realitate și cum să construiești o relație dura-  
bilă și reciproc avantajoasă cu acesta. Pune-ți  
clientul pe primul loc și vei câștiga cu siguranță!





---

După ce au ocupat funcții de top în importante firme internaționale de consultanță, Keith Dugdale și David Lambert s-au hotărât să aștearnă pe hârtie atât o parte din observațiile acumulate de-a lungul activității lor profesionale, cât și inovațiile pe care le-au experimentat în diferite domenii, în mai multe țări de pe patru continente. Instrumentele pe care le propun ei în această carte se bazează pe situații reale și pe o profundă înțelegere a mecanismelor și relațiilor implicate într-o tranzacție comercială. Autorii analizează reacțiile inexplicabile, aparent neașteptate, ale potențialilor cumpărători și oferă soluții concrete pentru toate tipurile de situații problematice din domeniul vânzărilor. Totodată, îl învață pe agentul de vânzări cum să-și analizeze propriile reacții și cum să-și modifice comportamentul pentru a obține un succes autentic și durabil.

Principiul „Îți rămân dator” inaugurează cea mai nouă, mai eficientă și mai umană abordare a strategiilor de vânzare.

---





---

„Din când în când, găsești câte o carte ce merge împotriva curentului și îți arată o nouă cale. Aceasta e una dintre ele.“

**Rick Adkinson**

CEO, Private Capital

---

„Instrumentele descrise în cartea de față și schimbarea de mentalitate pe care autorii o determină vor avea un impact semnificativ în relațiile interpersonale și în vânzările înregistrate de majoritatea firmelor.“

**Peter Savoff**

General Manager, divizia Hoteluri, Anthony John Group

---

„Dacă organizația ta se bazează pe relații profunde și sustenabile pentru a face profit, atunci aplicarea metodelor prezentate în această carte va contribui cu siguranță la obținerea unor performanțe mai ridicate.“

**Paul Hodgson**

Fondator și Managing Director, Sustainnovation Pty Ltd

---

173



C Ă R Ţ I C H E I E



CURTEA  VECH E

Pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche, vizitează [www.curteaveche.ro](http://www.curteaveche.ro)

începi să afli

ISBN 978-606-588-687-2



9 786065 886872



KEITH DUGDALE activează în Australia ca specialist în comportamentul uman la locul de muncă. Timp de aproape două decenii s-a ocupat mai ales de aspectele comportamentale existente în procesul vânzărilor. Ulterior, a început să ofere servicii de consultanță individuale pentru companii locale și organizații globale.

De-a lungul timpului, a trăit și a muncit în interiorul multor culturi naționale, printre care cele din Marea Britanie, China, Singapore, Papua Noua Guinee, Hong Kong și Australia. A deținut funcții de top în domeniul resurselor umane și al dezvoltării afacerilor.

În prezent, Keith Dugdale încearcă să găsească un echilibru între grija față de soție și cei trei copii ai săi, care locuiesc în Australia, și conducerea unei afaceri globale care îi ajută pe oameni să obțină succese în activitatea de vânzări.

DAVID LAMBERT este consultant în comunicare și în instruirea personalului, desfășurându-și activitatea în special în Hong Kong. Și-a început specializarea în comunicare cu peste 20 de ani în urmă, iar de atunci a oferit servicii de consultanță multor companii de vârf și instituții guvernamentale, ajutându-le să-și perfecționeze comunicarea internă și externă.

De-a lungul carierei sale, a ocupat poziții de top în diverse firme, în departamente de dezvoltare a afacerii, marketing, comunicare și training.

Acum, David Lambert oferă programe de instruire în comunicare și îi ajută pe directorii executivi să-și îmbunătățească stilul de prezentare. Își împarte timpul liber între soția și copiii săi și... dragostea față de fotbal!

# CUM SĂ VINZI INTELIGENT

STRATEGII DE VIITOR PENTRU CLIENȚI MEREU MULȚUMIȚI

KEITH DUGDALE  
DAVID LAMBERT

Traducere din limba engleză de  
MARIUS CHITOȘCĂ

*Curtea  
veche*



Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DUGDALE, KEITH

Cum să vinzi inteligent : strategii de viitor pentru clienți mereu mulțumiți /

Keith Dugdale, David Lambert ; trad. de Marius Chitoșcă. -

București : Curtea Veche Publishing, 2014

ISBN 978-606-588-687-2

I. Lambert, David

II. Chitoșcă, Marius (trad.)

159.923.2:658.85

Editor: Grigore Arsene

Redactor: Ana-Maria Datcu

Tehnoredactor: Dragoș Dumitrescu

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București

tel.: 021 260 22 87, 0744 55 47 63

fax: 021 223 16 88

distribuție: 021 222 25 36

e-mail: redactie@curteaveche.ro

internet: www.curteaveche.ro

Design interior & coperta: GRIFFON AND SWANS

www.griffon.ro

KEITH DUGDALE, DAVID LAMBERT

*Smarter Selling: Next Generation Sales Strategies to Meet Your Buyer's Needs — Every Time*

Copyright © Keith Dugdale and David Lambert 2007

This translation of SMARTER SELLING: NEXT GENERATION SALES STRATEGIES

TO MEET YOUR BUYER'S NEEDS — EVERY TIME, First Edition

is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2007

pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-588-687-2



Pentru Soraya și Shaila



## MULȚUMIRI

ACEASTĂ CARTE ESTE REZULTATUL a mai bine de douăzeci de ani de muncă și activitate de predare în domeniile vânzărilor și marketingului. Adică ani întregi de observații asupra comportamentului în vânzări, de identificare a modelelor recurente de succes, de codificare și testare a acestor modele pe clienții dornici să experimenteze.

Le mulțumim din inimă tuturor clienților voluntari și tuturor colegilor care ne-au sprijinit de-a lungul drumului!

Avem cu toții mentori. Oameni pe care îi admirăm. Persoane de la care învățăm. Persoane care ne oferă sfatul de care avem nevoie, chiar și atunci când poate nu am dori să-l auzim. Neil Wilson, Chris Reardon, Robert Gazzi, Robert Sandry, Simon Fitzgeorge și Kevin Everett sunt astfel de oameni. Domnilor, a fost o adevărată plăcere să colaborăm cu dumneavoastră!

În ceea ce privește finalizarea manuscrisului, le suntem recunoscători pentru opinii clienților, prietenilor și membrilor familiei. Vă rugăm să ne iertați dacă nu am implementat toate sfaturilor voastre, dar fiți siguri că toate au fost luate în considerare!

De asemenea, trebuie să-i mulțumim companiei Think on Your Feet International, Inc., nu doar pentru a ne fi educat în



privața celor mai eficiente tehnici de comunicare pe care le-am întâlnit vreodată, ci și pentru permisiunea de a împărtăși cu voi, cititorii, în această carte unele dintre ideile lor.

Nu în cele din urmă, le mulțumim în mod deosebit familiilor noastre, părinților și rudelor care ne-au modelat gândirea încă de timpuriu și care ne mai sprijină și în prezent. Le mulțumim soțiilor noastre, care sunt alături de noi la fiecare pas, precum și copiilor noștri, care dau sens vieții noastre. Vouă vă dedicăm această carte.

### ***Drepturi de reproducere***

Toate referințele la Think on Your Feet® sunt utilizate cu permisiunea companiei Think on Your Feet International, Inc., Toronto, Canada, care este deținătorul drepturilor de reproducere. Acestea includ referiri la Brain-Scan Grid (Grila de Scanare Mentală), Clock Plan (Planul Temporal), Perspective Plan (Planul Perspectivelor) și Globe Plan (Planul Global), ale căror drepturi de difuzare sunt rezervate (©1985 Think on Your Feet International, Inc.).

Think on Your Feet® este marcă înregistrată a companiei Think on Your Feet International, Inc., și este patentată la U.S. Patent and Trademark Office, Canadian Registrar of Trademarks, Australian Trade Mark Office și în Comunitatea Europeană.

## INTRODUCERE

TOATĂ LUMEA VINDE. Unii oameni vând idei, alții vând servicii, iar alții produse. Indiferent ce ai vinde, această carte te va ajuta să realizezi vânzări mai eficiente și să te simți mai bine pentru că faci acest lucru.

*Cum să vinzi inteligent* reprezintă o distilare a numeroșilor ani de experiență pe care autorii îi dețin în colaborarea cu toate tipurile de agenți de vânzări și de consultanți din diverse domenii de afaceri, variind de la contabilitate și până la servicii juridice, trecând prin domeniul bancar și acela al asigurărilor, prin consultanța în management, IT, domeniul sportiv, transporturi, mass-media și multe alte zone ale comerțului. Cartea descrie mentalitatea adoptată de agenții de vânzări cu un autentic stil consultativ — adică aceia care susțin relații pe termen lung și reciproc avantajoase cu clienții-cheie — și detaliază o abordare și câteva instrumente lesne de deprins care metamorfozează relațiile de vânzări în parteneriate de durată, bazate pe încredere.

Prin ce anume se deosebește *Cum să vinzi inteligent* de alte cărți de profil?

Multe dintre metodologiile propuse pentru vânzări, inclusiv acelea care pretind a avea o natură consultativă, se concentrează pe sprijinirea agentului de vânzări pentru a identifica



problema pe care o poate rezolva serviciul sau produsul său, astfel încât acesta să poată încheia o vânzare. Uneori acest proces funcționează atât pentru vânzător, cât și pentru cumpărător, însă adeseori cumpărătorul este convins să achiziționeze ceva de care nu are cu adevărat nevoie, așa că vânzătorul are de câștigat pe termen scurt, însă riscă să deterioreze relația pe termen lung.

*Cum să vinzi inteligent* trasează un itinerar diferit în activitatea de vânzare, și anume unul care începe în ritm normal, dar în cadrul căruia cumpărătorul și vânzătorul colaborează, iar vânzătorul facilitează procesul de gândire al cumpărătorului și îl ajută pe acesta să-și atingă țelul. Rezultatul este o experiență de vânzare pe care vânzătorul o savurează, și nu o îndură, care este conștientizată ca fiind diferită și pe care cumpărătorul este dispus să o repete.

*Cum să vinzi inteligent* adaugă o dimensiune umană procesului de vânzare, recunoscând că aceia care adoptă deciziile de cumpărare sunt ființe umane și că adoptă astfel de decizii bazându-se mai degrabă pe instinct decât pe intelect. Așa cum comenta un director de vânzări, „abordarea voastră oferă veriga lipsă, adică explicația motivului pentru care noi obținem uneori contracte atunci când oferta noastră este similară cu aceea a competitorilor noștri“.

*Cum să vinzi inteligent* îi schimbă pe oameni. Cumpărătorii devin mai deschiși și mai încrezători, oferind informații, observații și referințe în mod gratuit. Colegii și asociații de afaceri îți împărtășesc indicii din interior, siguri de faptul că îi vei respecta și că le vei onora încrederea pe care o au în tine. Cu ajutorul cărții *Cum să vinzi inteligent* devii mai relaxat și mai încrezător, savurând procesul de vânzare și bucurându-te de ajutorul pe care îl oferi cumpărătorilor.

*Cum să vinzi inteligent* îți arată strategiile de diferențiere a abordării tale din vânzări prin:

- conștientizarea modului în care ești perceput de alții și capacitatea de a schimba acea percepție;
- înțelegerea relației pe care o ai cu diverși cumpărători și cunoașterea modului prin care poți schimba natura acelor relații;
- înțelegerea tipurilor și rolurilor cumpărătorilor și abilitatea de a-ți schimba abordarea necesară în cazul fiecărui cumpărător;
- identificarea clienților interesați de scăderea prețului, de fructificarea unei oportunități de afaceri și a cumpărătorilor atrași de valoare, apoi alocarea timpului și energiei tale prețioase în cea mai eficientă direcție;
- inițierea interacțiunilor cu persoana care cumpără într-un mod care să îi semnalizeze faptul că te concentrezi asupra nevoilor sale;
- angajarea într-un proces de identificare a nevoilor care este deschis, lipsit de orice intenție manipulare și plăcut pentru cumpărător;
- colaborarea strânsă cu persoana care cumpără pentru a identifica și a evalua soluțiile potențiale;
- prezentarea ideilor tale într-o manieră credibilă și convingătoare.

Impactul este complex. Luat separat, fiecare pas reprezintă o mică parte a procesului. Considerați împreună, acești pași duc la o experiență diferită, plăcută și memorabilă pentru cumpărător.

*Cum să vinzi inteligent* conține mesaje importante pentru multe tipuri de public, printre care:

- orice persoană cu o nevoie directă de a vinde;
- orice persoană care conduce o echipă sau o organizație ce are nevoie să vândă;



- oricine dorește să-și îmbunătățească abilitatea de a dezvolta relații profunde de afaceri;
- oricine dorește să îmbunătățească relațiile din interiorul unei echipe sau organizații.

Abordările din această carte au fost aplicate în multe domenii economice din peste 50 de țări. Nu au existat bariere de limbaj din moment ce realitățile cu care ne confruntăm sunt oamenii și modul lor de gândire și de comportament, nu cuvintele pe care le folosesc. Deși cultura joacă un rol important în cadrul normelor sociale activate în relațiile de vânzări, în special la început, datele obținute prin experiență au indicat faptul că aceste abordări sunt totuși aplicabile în toate culturile.

### ***Cum să utilizezi această carte***

Adoptarea unei abordări cu adevărat consultative a procesului de vânzare este cea mai dificilă modificare comportamentală pe care o realizează majoritatea agenților de vânzări. Pentru a veni în sprijinul acestei tranziții, noi îți oferim exemple din viața reală, scenarii practice, instrumente de auto-testare și de planificare. De asemenea, îți vom furniza detalii despre cum poți descărca online resurse suplimentare de pe website-ul nostru, aflat la adresa [www.ioweu.com](http://www.ioweu.com).

Anumite capitole (1, 2, 3, 4 și 8) se concentrează preponderent pe mentalitatea necesară acestei abordări. Alte capitole (5, 6, 7 și 9) se axează mai ales pe dezvoltarea deprinderilor de bază. Practicarea deprinderilor fără dezvoltarea mentalității duce doar la rezultate superficiale, de fațadă. Cumpărătorii își vor da rapid seama. Mentalitățile și seturile de deprinderi trebuie să fie sincronizate.

La sfârșitul fiecărui capitol sunt rezumate ideile centrale din capitolul respectiv. Acestea sunt adunate și în capitolul 11,

pentru a oferi o schiță simplificată și un memorator cu mesajele de bază ale cărții.

De-a lungul cărții, vom urmări progresele realizate de Richard și Emily, doi agenți de vânzări care luptă cu provocările activității de vânzare în contextul actual. Urmărindu-le experiențele și felul în care se dezvoltă uman și profesional, vom fi martorii aplicării conceptelor și instrumentelor noastre și ai impactului acestora. La fel ca în cazul filmelor, acțiunile acestui cuplu fictiv nu prezintă nicio legătură cu vreo persoană aflată în viață sau decedată. Cu toate acestea, acțiunile lor și rezultatele acestor acțiuni se bazează pe evenimente reale, pe care noi fie le-am trăit, fie le-am observat direct.

Iar acum hai să-ți facem cunoștință cu eroii noștri!

Richard și Emily, de la compania FuturePerfect Systems, sunt agenți de vânzări care se bucură de un succes deosebit. Ei au vândut software-ul Apostle al companiei FuturePerfect Systems timp de 15 ani.

De-a lungul vremii, odată cu capacitățile în creștere ale tehnologiei și cu cererile mereu în schimbare ale clienților, programul informatic a fost adaptat. El a fost mereu perceput de către piață ca ocupând o poziție ușor superioară față de produsele competitorilor.

Apostle este un sistem integrat de birou pentru activitățile interne, cu cinci module de tip Manager: Manager de Inventar, Manager Logistic, Manager de Vânzări, Manager de Resurse Umane și Manager Contabil. Clienții care nu au nevoie de întregul pachet pot cumpăra module separat. Unul dintre cele mai importante atribute ale programului este că poate fi adaptat la nevoile fiecărui client.

Atunci când și-au început activitatea, la începutul anilor 1990, Richard și Emily au muncit din greu pentru a-și înțelege cu adevărat produsul și au petrecut mult timp studiind fiecare dintre companiile cărora intenționau să-l vândă. Rata lor de succes era semnificativ mai înaltă comparativ cu a majorității competitorilor. Aceasta se datora în parte



produsului lor, dar și faptului că ei erau agenți de vânzare foarte buni. Aveau reputația de persoane care încheie repede contracte și își dezvoltaseră totodată o modalitate foarte eficientă de a face față obiecțiilor. Negociau dur și rareori au fost nevoiți să ofere reduceri.

Pe scurt, o poveste de succes.

La sfârșitul anilor 1990, Richard și Emily au observat că succesul lor părea a se diminua. Cumpărătorii încă mai făceau achiziții, însă competitorii începeau să aibă mai mult succes. Acest fapt nu părea să i se datoreze produsului, care încă prezenta avantaje în raport cu acelea ale competiției, așa că cei doi au decis că diferența provenea probabil din ceva la care alți agenți de vânzări se pricepeau mai bine. Deși această descoperire le-a afectat întrucâtva sentimentul de mândrie, au început să citească lucrări de specialitate și să participe la programe de formare a deprinderilor de vânzare.

Richard și Emily și-au dat seama că ei încă își vindeau produsul pe baza meritelor acestuia, luându-l prea puțin în considerare pe cumpărător. Încă se așteptau la o vânzare spontană și, dacă nu o obțineau, treceau la următoarea țintă. Lecturile și activitățile de training i-au ajutat să adopte o abordare mai consultativă în activitatea de vânzare.

Au devenit mai pricepuți în a se concentra asupra cumpărătorului și au învățat o serie de tehnici sofisticate de interviu. Aceste tehnici i-au ridicat în ochii cumpărătorilor lor, de la statutul de simpli agenți de vânzare la acela de consultanți. Într-adevăr, deși se mai axau încă pe întrebări ale căror răspunsuri ar fi pus în lumină nevoia cumpărătorului pentru produsul lor, și-au focalizat procesul pe întrebări mai degrabă decât pe afirmații.

Vânzările lor au început din nou să crească, iar nevoia de a oferi reduceri s-a diminuat. Se aflau din nou pe drumul cel bun. Pentru o înțelegere mai aprofundată a abordării lor, aruncați o privire pe formularul pe care cei doi îl foloseau pentru a-și planifica întâlnirile.

Numele companiei care cumpără		Numele cumpărătorului individual	
Domeniul		Venituri	
Cumpărătorul sau utilizatorul		Istoria contactelor	
Cum s-ar putea dovedi util produsul nostru		De ce s-ar putea dovedi util	
Întrebări de adresat la următoarea întâlnire pentru a dezvălui nevoia cumpărătorului pentru produsul nostru			
Termene-limită pentru decizia de oprire/demarare a vânzării			

Sfârșitul anilor 1990 și anii de început ai noului secol s-au dovedit a fi cei mai buni din cariera lui Richard și Emily. Vânzările au explodat. Oricât de mult le-ar fi crescut obiectivele de vânzări care li se alocău, cei doi le atingeau întotdeauna sau chiar le depășeau.

Apoi, în 2006, cumpărătorii au părut să ceară mai mult de la produsul lor și au început să tragă din nou de preț. Era mai dificil de obținut o întâlnire de afaceri. Inclusiv clienții care cumpăraseră de la ei anterior și care fuseseră mulțumiți de produs doreau să studieze în prealabil și propunerile competitive ale furnizorilor de produse similare. Aceste procese de selecție a ofertelor le consumau atât de mult timp, încât abia dacă mai aveau timp sau energie să bată la uși noi. Unii dintre cumpărători chiar au delegat părți terțe pentru a se ocupa de procesul propunerilor, vânzarea devenind astfel și mai dependentă de produs și de preț.

Richard și Emily au început să ofere „mostre gratuite” pentru a-și crește șansele de câștig. Într-o anumită măsură, această strategie a funcționat acolo unde nu mai existau alte propuneri, însă nu avea niciun impact asupra procesului sensibil al selecției de oferte.



Prin urmare, erau nevoiți să cedeze cel puțin într-o privință. Trebuiau fie să scadă prețul, fie să adopte o abordare nouă. Poate că era timpul să meargă mai departe, s-a gândit Richard. Apoi Emily a cumpărat cartea *Cum să vinzi inteligent* pe aeroportul din Frankfurt...

Dacă te identifici oricât de puțin cu Richard și Emily, atunci această carte este pentru tine. Pe măsură ce le urmărești progresele, vei descoperi starea de spirit, strategiile și instrumentele necesare pentru a obține un succes mai mare. Pentru a vinde mai inteligent. Cumpărătorii tăi vor sesiza schimbarea, șefii îți vor remarca rezultatele, iar tu vei culege beneficiile.

## CAPITOLUL 1

### „Îți rămân dator“ — cea mai nouă generație de strategii de vânzare

*Fii tu însuși schimbarea pe care vrei să o vezi în lume.*

MAHATMA GANDHI

EXISTĂ O ZICALĂ, vehiculată adeseori în mediul de afaceri, cum că singura constantă este schimbarea. Modul în care oamenii își vând ideile, serviciile și produsele — atât în interiorul, cât și în afara organizațiilor — trebuie să se schimbe la rândul său. În acest capitol vom pune în evidență dificultățile întâlnite de vânzători din prezent și o nouă abordare a complexei activități de vânzare în ziua de azi, care transformă aventura vânzărilor și duce relația dintre cumpărător și vânzător către un nou nivel al încrederii și colaborării.

---

### STATELY HOMES — PARTEA 1

Richard și Emily încercaseră timp de săptămâni întregi să obțină o întâlnire cu Peter Leung, manager IT la Stately Homes, o companie cu care le-ar fi surâs să încheie un contract.



Emily aflate că Statly utiliza un sistem depășit de management al inventarului și știa că Apostle, softul companiei ei, FuturePerfect, era de departe superior în această privință. Emily l-a luat și pe Richard la întâlnire pentru că el cunoștea mai în amănunt specificațiile de sistem ale programului Apostle.

După ce a reușit să-l convingă pe Peter Leung să le acorde o oră din timpul său, Emily a lucrat din greu pentru a pune cap la cap o prezentare care să demonstreze valoarea companiei FuturePerfect și a programului Apostle, aplicația software de management al inventarului. A pregătit o agendă a întâlnirii și a trimis-o domnului Leung. Acesta nu i-a adus nicio modificare, deci totul părea să decurgă cât se poate de bine.

Secretara lui Peter Leung i-a întâmpinat pe Richard și Emily la recepție și i-a condus către camera de ședințe a firmei. Au sosit apoi domnul Leung și doi colegi care s-au declarat interesați să afle mai multe despre FuturePerfect și sistemul Apostle.

Emily a vorbit preț de 10 minute, prezentându-se pe sine și pe Richard, descriindu-și traseul profesional și narând istoria dezvoltării companiei FuturePerfect, un dezvoltator de programe informatice personalizate. Apoi i-a dat cuvântul lui Richard, care a vorbit 20 de minute despre trăsăturile sistemului Apostle, concentrându-se asupra zonelor principale în care Apostle îi era superior sistemului utilizat în mod curent de către Statly.

Lui Richard i-a trebuit mai mult timp să-și prezinte materialul decât anticipase Emily, însă a furnizat o sumedenie de informații. Domnul Leung le-a mulțumit pentru prezentarea aprofundată și a spus că le va lua în considerare sugestiile.

Emily l-a întrebat dacă avea nevoie de mai multe informații și a explicat că exista o reducere specială pentru clienții care cumpărau sistemul standard până la sfârșitul lunii. Ea s-a oferit totodată să aranjeze pentru domnul Leung convorbiri cu alți utilizatori ai sistemului Apostle, astfel încât el să-și poată satisface curiozitatea cu privire la trăsăturile superioare ale sistemului.

Apoi domnul Leung a încheiat întrevederea spunând că avea o întâlnire importantă în celălalt capăt al orașului și că trebuia să plece în curând. Le-a promis că îi va suna imediat ce se va fi consultat cu colegii săi.

Din punctul de vedere al lui Emily și Richard, totul decursese cât se putuse de bine. Acoperiseră toate aspectele pe care le-au avut în vedere și nu au întâmpinat obiecții. Întrevederea luase sfârșit doar pentru că domnul Leung avea o altă întâlnire importantă la care trebuia să ajungă.

Prin urmare, au fost extrem de surprinși când, după numai câteva minute, în timp ce se aflau în cafeneaua de la parterul clădirii, l-au zărit pe domnul Leung întorcându-se la birou cu ceea ce părea a fi masa de prânz.

## 1.1 Vânzările în ziua de azi

O mare parte din activitatea de vânzări se axează în prezent pe efortul de a-i convinge pe oameni să cumpere lucruri de care s-ar putea să nu aibă cu adevărat nevoie (sau cel puțin nu încă). O politică de prețuri nemiloasă, competiția acerbă și obiective de vânzări înalte pe termen scurt îi determină pe agenții de vânzări să se comporte în maniere care pot fi dure-roase pentru cumpărători, iar adeseori incomode și pentru vânzătorii înșiși.

Pentru a înțelege mai bine această situație, am rugat persoane din vânzări cu care am colaborat să ne spună cum sunt percepuți în prezent de către cumpărătorii cu care lucrează. Apoi i-am întrebat cum și-ar dori să fie percepuți. Rezultatele au fost remarcabil de constante, în ciuda diversității domeniilor de activitate. Prin urmare, credem că respondenții noștri au sintetizat foarte bine provocările cu care se confruntă în



prezent agenții de vânzări. Am redat aceste dificultăți în tabelul de pe pagina următoare.

Ulterior, ne-am pus problema cum de au ajuns acești vânzători în situația lor curentă.

Ne-am dat seama că mulți dintre ei își asimilau încă deprinderile de lucru de la colegi sau în cadrul unor programe de training concepute pentru alte vremuri sau pentru procesul de vânzare a unor produse relativ simple, puțin costisitoare, lansate în mare parte direct în mediul consumatorului. Uneori, aceștia simțeau ei înșiși că trainingurile respective erau și ele un produs care li s-a vândut, așa că reflectau la această realitate atunci când le vindeau altora. Din acest motiv persistă încă tacticile și limbajul „încheierii contractului” și „confruntării obiecțiilor”, dezvoltate pentru piața Statelor Unite la mijlocul secolului XX.

Exemplele utilizării lor îndelungate variază de la asistentul de magazin care îți spune că orice haină pe care o probezi arată trăsnet pe tine până la antrenorul de fitness care încearcă să te convingă de faptul că 15 minute de exerciții zilnice îți vor oferi mușchii abdominali la care ai visat dintotdeauna și chiar până la companiile IT, care susțin că instalarea sistemului lor de baze de date în rețea va însemna că toți angajații tăi se vor schimba subit și vor începe să fie dintr-odată extrem de cooperanți, împărtășindu-și cunoștințele și expertiza pe care și le-au apărât cu atâta îndărătnicie vreme de ani de zile.

Situația mult mai des întâlnită în ziua de azi este să descoperi aceste tactici în mediile de afaceri caracterizate de prețuri scăzute și de un volum mare de mărfuri, cum ar fi domeniul materiilor prime și al componentelor, al consumabilelor de birou și al transporturilor, unde produsul sau serviciul este văzut ca un bun comercial, iar prețul este criteriul principal după care se ghidează cumpărătorul în luarea deciziei.

Posibile dificultăți întâmpinate de vânzător	Situația curentă	Poziția dorită	Valoarea rezultată din obținerea efectului dorit
<b>Competiție</b>	Cumpărătorii mă văd ca pe un vânzător oarecare, ca pe unul care vrea să le vândă ceva. Nu îi interesează decât specificul ofertei mele, și aceasta numai după ce îi prezint nițel. Prețul este determinant în decizia de cumpărare. Trebuie să investesc mult timp în identificarea unor oportunități. Fac foarte multe propuneri.	Cumpărătorii vor să discute cu mine. Ei sugerează noi produse sau servicii pe care eu le pot dezvolta și care i-ar putea ajuta. Eu sunt furnizorul firesc al ofertei mele. Prețul constituie un aspect secundar. Valoarea este mai importantă. Mai puține propuneri. Generarea de cereri.	Întâlniri mai profitabile și mai plăcute cu clienții.
<b>Relații superficiale</b>	Cumpărătorii îmi vorbesc doar atunci când resimt o nevoie față de oferta mea sau numai atunci când eu cred că ei au nevoie de ofertă. Un început și un sfârșit bine fixate pentru fiecare întrevvedere. Ei se agață de cea mai mică greșală. Am nevoie să-mi reformulez propunerea de fiecare dată. Managementul de produs și controlul comportamentului față de client îmi umplu toată ziua.	Cumpărătorii au încredere în mine și îmi cer opinia în aspecte care depășesc propunerea mea de bază. Nu există momente bine definite ale începutului și sfârșitului pentru un proiect – relația este continuă. Ei îmi iartă greșelile și nu se blochează la preț. Îmi petrec aproape tot timpul făcând ceea ce doresc să fac, nu ceea ce sunt nevoit să fac.	Relații mai puține, însă mai profunde cu clienții, în cadrul cărora ne face plăcere să lucrăm împreună. Un nivel extrem de ridicat al profitabilității pe termen lung.
<b>Încredere</b>	Îmi fac griji dacă am depus suficiente eforturi pentru a mă documenta. Îmi fac griji că cineva poate ști mai multe decât mine. Mă întreb dacă produsul este suficient de bun. Nu știu de unde va apărea următoarea vânzare. Mă îngrijorează că trebuie să stabilesc un contact cu persoane pe care nu le cunosc sau de care nu sunt sigur.	Am încredere în abilitățile mele de a-i ajuta pe oameni. Sunt mai puțin îngrijorat de faptul că trebuie să cunosc toate răspunsurile.	O reducere semnificativă a stresului și o sporire a plăcerii și satisfacției personale. Mai puțin timp petrecut cu documentarea



Dimpotrivă, tranzacțiile complexe, care implică un cost substanțial și un grad mai ridicat de risc pentru cumpărător, necesită o abordare diferită. După cum a dezvăluit Neil Rackham în cartea sa de pionierat *SPIN Selling* (1988), tacticile care au asigurat succesul în vânzările simple sau de valori mici nu funcționează în cazul vânzărilor complexe, de valori mari.

Rackham a descoperit că, pentru a atinge succesul din vânzările de anvergură, mai complexe, agentul de vânzări trebuie să se străduiască să obțină o înțelegere mai profundă a problemelor cu care se confruntă clientul înainte de sublinierea beneficiilor serviciului sau produsului său în rezolvarea problemelor respective. Astfel, vânzătorul a fost perceput ca având mai degrabă comportamentul unui consultant. În acest mod a luat naștere noțiunea de „vânzare consultativă”.

Interesant este că, în ciuda observațiilor lui Rackham, multor agenți de vânzări încă le vine greu să-și asculte cumpărătorii înainte de a le prezenta produsul sau serviciul respectiv.

*La un moment dat, conduceam sesiuni de training pentru un client când a avut loc unul dintre acele momente în care totul se armonizează dintr-odată. Mai precis, s-a petrecut ceva cât se poate de sugestiv pentru situația din viața reală, care le-a demonstrat participanților cât de necesar este să îți ascuți cumpărătorii.*

*În timp ce intram în lift pe drum către masa de prânz, alături de câțiva dintre participanții la training, doi dintre clienții companiei au intrat odată cu noi în ascensor. Unul dintre ei era roșu de furie. Nu-i putem reda aici vocabularul, însă ceea ce bombănea respectiva persoană spumegând a fost ceva de genul: „De ce naiba oamenii ăștia nu ne ascultă niciodată?”*

Procesul vânzării consultative este în general mai puțin dureros pentru cumpărător decât situația în care acestuia i se bagă pe gât un anumit produs sau serviciu. Pentru agentul de vânzări situația poate fi mai incomodă — sau cel puțin mai

dificilă — de vreme ce el are nevoie de abilități de interogare mai bine dezvoltate și de o cunoaștere aprofundată a afacerii cumpărătorului dacă vrea să se angajeze într-o conversație plină de sens cu privire la nevoile acestuia.

Însă acest proces este adeseori manipulativ. Vânzătorul intră în această relație cu un singur interes, acela de a identifica acea nevoie a cumpărătorului care se potrivește cu oferta. Acest scop îl determină să adopte anumite conduite indzirabile.

*Unul dintre clienții noștri, membru în consiliul de conducere al unei mari organizații multinaționale, ne-a relatat recent că i s-a părut interesant modul în care mulți dintre profesioniștii pe care îi întâlnește își îmbunătățiseră maniera de vânzare, dar că în realitate nu observase modificări majore ale mentalității acestora. „Pun o întrebare cu adevărat bună, dar apoi ochii le sclipesc în timp ce așteaptă o oportunitate de a-și vinde oferta.”*

## 1.2 Cea mai nouă generație de strategii de vânzare

Abordarea inovativă a vânzării din această carte se bazează pe vorba „Îți rămân dator” și îi conferă vânzării consultative o nouă dimensiune, sugerată de însuși conceptul „consultativă”, care în practică nu se realizează întotdeauna. Îți propunem un nivel superior al vânzării consultative, unul care stabilește între cumpărător și vânzător un grad de încredere similar cu acela existent între doctor și pacient.

Abordarea de tip „Îți rămân dator” necesită o schimbare fundamentală a relației cumpărător-vânzător. Ea pornește de la premisa că vânzătorul este acela care îi rămâne dator cumpărătorului, și nu cumpărătorul este acela care îi este dator agentului de vânzări cu o comandă.



De ce îi rămâne dator vânzătorul cumpărătorului? Pentru că acesta investește timp în întâlnirea cu el. Pentru că este rugat să dezvăluie informații privitoare la organizația pe care o reprezintă, inclusiv detalii sensibile sau chiar dureros de discutat. Pentru că la un anumit moment dat cumpărătorul se poate chiar angaja să achiziționeze produsul sau serviciul. Desigur că această investiție — reală și potențială — merită o anumită recompensă.

Recompensa este ușor de oferit și apreciată de către cumpărător, însă în mod straniu ea este insuficient apreciată și rar oferită de către vânzător. Poate pentru că este intangibilă. În mod obișnuit, recompensa se referă la împărtășirea cunoștințelor, experienței și contactelor.

Puținii vânzători care recunosc faptul că rămân datori și care caută să ofere o recompensă se bucură de relații mai profunde și bazate pe încredere cu persoanele care cumpără de la ei.

„Îți rămân dator“ funcționează cel mai bine în cazul vânzătorilor de produse și servicii complexe, de mare valoare. Domeniile în care acest principiu poate fi aplicat cu succes sunt:

- tehnologia — unde agenții de vânzări se pot lăsa duși de val în timp ce vorbesc despre specificații tehnice detaliate, pierzând uneori din vedere nevoile cumpărătorului;
- serviciile financiare — unde organizațiile care oferă un serviciu cu adevărat personalizat, bazat pe o înțelegere aprofundată a clientului, le depășesc la nivelul performanțelor pe acelea care se bazează pe trucuri și promisiuni;
- servicii profesionale — unde statutul este întărit de cunoștințele tehnice, iar consultanții nu se încumetă să se aventureze dincolo de limitele ariei lor de specializare, chiar dacă nevoile cumpărătorului sunt situate în alt loc.

La acestea se poate adăuga oricare altă piață populată de cumpărători sofisticati și în care gama de oferte este bogată.

Gradul de sofisticare al cumpărătorului este un aspect cât se poate de important. Unele organizații și o parte din cumpărători nu își doresc genul de relație de parteneriat pe care o crează aplicarea principiului „Îți rămân dator“. Investirea a prea mult timp și energie în astfel de relații ar constitui o greșală (vezi capitolele 3 și 4 pentru mai multe informații privitoare la tipurile de relații și de cumpărători), însă nici nu ar trebui să renunțăm la astfel de organizații de vreme ce atât oamenii, cât și organizațiile se pot schimba repede, iar odată cu ei se schimbă și comportamentele de cumpărare.

	Vânzări forțate	Vânzări consultative	Noua generație („Îți rămân dator“)
<b>Cumpărătorul este</b>	• un adversar care trebuie învins	• o persoană care trebuie convinsă	• un individ care trebuie respectat
<b>Agentul de vânzări discută despre</b>	• caracteristicile produsului sau ale serviciului	• problemele cumpărătorului și despre cum produsul sau serviciul se poate dovedi de ajutor	• dificultățile cumpărătorului și ideile sale despre cum poate depăși aceste dificultăți
<b>Energia este focalizată pe</b>	• confruntarea cu obiecțiile • încheierea vânzării	• stăpânirea nevoii de acțiune • armonizarea produsului sau serviciului tău cu problema • încheierea vânzării	• înțelegerea priorităților cumpărătorului • oferirea părerii personale • aprofundarea relației
<b>Indicatorii succesului</b>	• vânzarea imediată	• declararea de către cumpărător a nevoii sale, urmate îndeaproape de vânzare	• dialog continuu • așteptare continuă a vânzării la o dată ulterioară
<b>Persoana care vinde are la dispoziție</b>	• replicile de deschidere și de încheiere a vânzării	• un proces de dezvoltare și satisfacere a nevoilor	• intenția de a ajuta și un proces de dezvoltare a raportului și a gradului de înțelegere
<b>Vânzătorul are nevoie să cunoască</b>	• afacerea și produsele sale	• afacerea și produsele sale • afacerea și produsele cumpărătorului	• afacerea și produsele sale • afacerea și produsele cumpărătorului, țelurile personale ale acestuia și stilul de lucru preferat



În prezent, cea mai potrivită abordare este aceea de tipul „Îți rămân dator”. Privind în trecut, putem vedea că, pe măsură ce competiția s-a intensificat, companiile de vânzări care au căutat să obțină loialitatea clienților și să-și mențină marjele de profit au analizat afacerile cu servicii de consultanță care înregistrau profituri ridicate și au văzut în ele un model pe care îl puteau copia.

Exista însă o problemă: multe dintre abordările care purtau eticheta de „consultative” s-au dovedit a nu fi consultative în mod autentic. Utilizau cuvinte inteligente, dar erau încă centrate pe ideea de a-i ajuta pe agenții de vânzări să găsească o problemă care să se potrivească cu soluția oferită de ei. În cadrul unor astfel de scenarii, sarcina vânzătorilor a devenit aceea de a descoperi ce anume îi cauza disconfort cumpărătorului, apoi să „apeșe pe rană” pentru a spori senzația de durere înainte de a oferi medicamentul-minune, ca singurul care ar putea să ia durerea cu mâna, ca prin farmec.

Abordarea „Îți rămân dator” este diferită, în mod autentic diferită. Asemenea unui medic, agentul de vânzări care acționează conform exigenței „Îți rămân dator” recunoaște orice durere, după care diagnostichează cu atenție simptomele în totalitatea lor, acționând asupra cauzelor care se află la originea acestora. Remediu prescris implică adesea o multitudine de tratamente variate, dintre care unele sunt autoadministrate, altele pot fi administrate de către doctor, iar altele necesită intervenția unor specialiști. La fel se întâmplă și în cazul agentului de vânzări de tip „Îți rămân dator”. Rolul său este de a-l ajuta pe cumpărător să adopte un set de acțiuni care pot sau nu să implice ofertele vânzătorului, dar care îi vor aduce acestuia recunoștința și încrederea cumpărătorului, care îl va păstra în memorie.

Pentru a vedea felul în care abordarea „Îți rămân dator” merge dincolo de vânzările agresive și de cele consultative tradiționale, studiază tabelul de la pagina 25.

### 1.3 Odiseea vânzărilor de tip „Îți rămân dator”

Noi gândim experiența vânzării de tip „Îți rămân dator” ca pe o călătorie, însă una destul de diferită de celelalte tipuri de călătorii din domeniul vânzărilor în sensul că este mai lungă și urmează o direcție diferită.

Călătoria începe cu obiectivul de a-l ajuta pe cumpărător să îmbunătățească performanțele afacerii sale. Acest obiectiv își are rădăcinile în convingerea că, dacă agentul de vânzări se concentrează pe a oferi ajutor mai degrabă decât pe a vinde, atunci pe termen lung vor rezulta mai multe vânzări.

Această mentalitate diferită generează comportamente diferite. De pildă, unii agenți de vânzări nu pierd niciuna dintre ocaziile de concentrare a conversației asupra temelor favorabile produsului sau serviciului lor. Atunci când cumpărătorul vorbește mai pe larg despre dificultățile întâlnite în afacerea sa, agentul de vânzări îl ascultă pe jumătate, fiind cu mintea în altă parte, la modul în care situația problematică în care se află clientul se potrivește cu produsul sau serviciul pe care i-l oferă acestuia. Dacă nu se potrivește, atunci se gândește la modalități prin care poate readuce conversația în zonele de interes preferate de el.

Noi am lucrat cu multe organizații ai căror agenți de vânzări pretind că nu se comportă în acest mod și că au parte de relații excelente de parteneriat cu clienții lor. Cu toate acestea, atunci când i-am observat acționând într-un mediu real, de vânzări, am remarcat că au căzut în mod frecvent în capcana focalizării discuției pe organizația și pe oferta lor mai degrabă decât pe afacerea cumpărătorului și pe nevoile acestuia.



Într-adevăr, unul dintre aspectele perspectivei „Îți rămân dator” pe care vânzătorii îl găsesc cu deosebire dificil este ideea conform căreia ar trebui să vorbești despre organizația și despre oferta ta *doar* atunci când cumpărătorul îți cere să o faci, iar aceasta numai atunci când ai ajuns la o bună înțelegere a nevoilor cumpărătorului. Capcana menționată în paragraful anterior este declașată de următoarea întrebare, auzită adeseori în cadrul întrevederilor: „Mulțumesc pentru că ați venit. Îmi puteți spune mai întâi câte ceva despre companie și despre oferta dumneavoastră?” Sau mai simplu: „Ce doriți să-mi spuneți?”

Aceia care cad în capcană încep prin a descrie organizația și produsul sau serviciul oferit, menționând trăsăturile și beneficiile fiecăruia dintre ele. Fac acest lucru pentru că este ușor de făcut și confortabil. Așa au procedat și înainte. Pot recita cuvintele chiar fără să se gândească la ele; tocmai aici este problema. Imediat ce se apucă să vorbească despre sine și despre oferta lor, ei par absorbiți mai curând de propriile interese decât de acelea ale cumpărătorului.

Confruntat cu întrebarea „Ce doriți să-mi spuneți?”, agentul de vânzări care acționează în spiritul dictonului „Îți rămân dator” își va lua o scurtă pauză de gândire și își va cumpăni răspunsul, își va da seama că nu poate să vorbească în manieră credibilă despre ajutorul pe care i-l poate acorda cumpărătorului până când nu ajunge să-l cunoască mai bine și va ocoli capcana. El ar putea răspunde în felul următor: „Aș putea să-mi prezint oferta, însă este posibil ca ea să nu fie pe măsura nevoilor dumneavoastră. Dacă nu vă deranjează, mai întâi aș vrea să înțeleg mai bine problemele cu care vă confrunțați. În acest fel voi fi în măsură să știu dacă vă pot ajuta sau nu.”

Astfel de vânzători își amintesc că respectivul cumpărător le-a oferit darul timpului, dar și anumite informații, dintre care unele se pot dovedi a fi sensibile, personale și confidențiale.

Agentul de vânzări răsplătește aceste daruri prin a-l asculta pe cumpărător, afirmând că dorește să-l înțeleagă și ajutându-l prin împărtășirea propriei experiențe.

Dacă ne gândim la fiecare conversație cu potențialul cumpărător ca la o călătorie, atunci fiecare astfel de călătorie va fi diferită. Toți cumpărătorii sunt diferiți unul de celălalt. Toate firmele sunt diferite. Cum ne-am putea aștepta ca un singur model de abordare să se potrivească în cazul tuturor? În mod surprinzător, unii oameni cred acest lucru. Ei vin la întâlnire cu un pachet standard de vânzări și își prezintă ideile în aceeași manieră, mereu și mereu, forțându-l pe cumpărător să le asculte prezentarea-standard de produs sau serviciu.

*David a fost rugat recent să instruiască un agent de vânzări cu vechime care avea probleme în a le recâștiga fidelitatea clienților săi. Motivul a ieșit rapid la iveală: agentul respectiv folosea numai clișee!*

*Era vorbăreț și prietenos, însă toate replicile sale lăsau impresia că sunt învățate pe de rost. Acest fapt a fost confirmat atunci când, rugat să relateze cum reacționează atunci când clienții îi solicitau exemple concrete din experiența lui anterioară, el a recitat o lungă scuză în care spunea că nu poate oferi exemple din motive legate de confidențialitate. A afirmat că acesta constituia „răspunsul său de aur”.*

Un agent de vânzări mai exprimentat sau mai sofisticat s-ar putea să nu dispună de o prezentare-standard, însă ar putea să aibă totuși răspunsuri prefabricate pentru orice „obiecție” exprimată de cumpărător. Întâlnirile tind să urmeze un traseu liniar, în care vânzătorul reiterează aspectele pe care dorește să le accentueze. Pentru cumpărător, o astfel de abordare poate să pară un adevărat interogatoriu. Devine clar că agentul de vânzări are o listă cu întrebări — în cazurile extreme chiar o listă cu întrebări-standard — și că va forța cursul discuției în anumite direcții pentru a se asigura că își face auzite argumentele. Evoluția întâlnirii poate arăta ca în Figura 1.1.



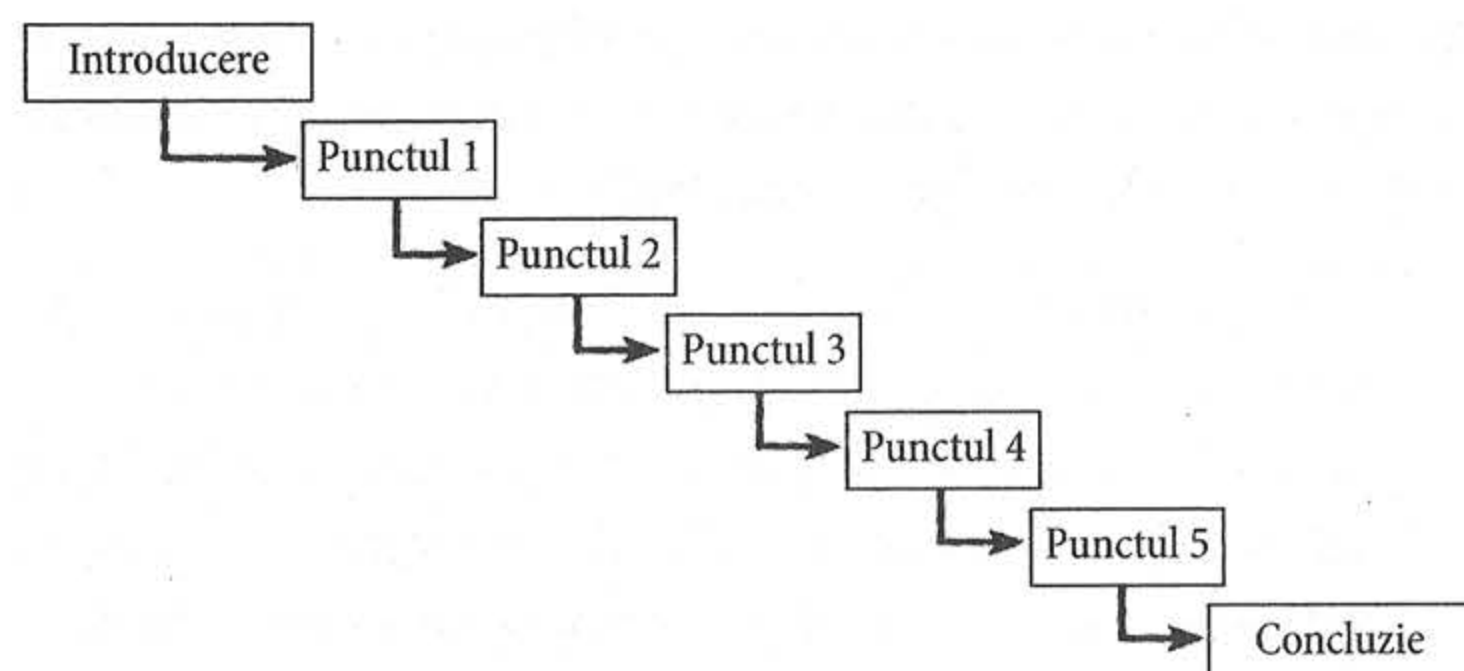


FIGURA 1.1

### Evoluția obișnuită a unei întrevederi

Pentru început, astfel de agenți de vânzări ar face mai bine să înțeleagă cinci lucruri despre cumpărător decât să-i impună acestuia cinci argumente. Iar în cazul în care au într-adevăr cinci argumente de prezentat, ar putea să le afirme doar pe două sau trei dintre ele, la momentele potrivite. La fel de bine, pot să nu-l verbalizeze pe niciunul dintre argumentele pe care doreau să le exprime, ci să-l asculte pur și simplu pe cumpărător.

Întâlnirile purtate în spiritul filosofiei „Îți rămân dator” urmează un traseu sinuos și impredictibil, în care controlul îi revine cumpărătorului, nu vânzătorului (Figura 1.2).

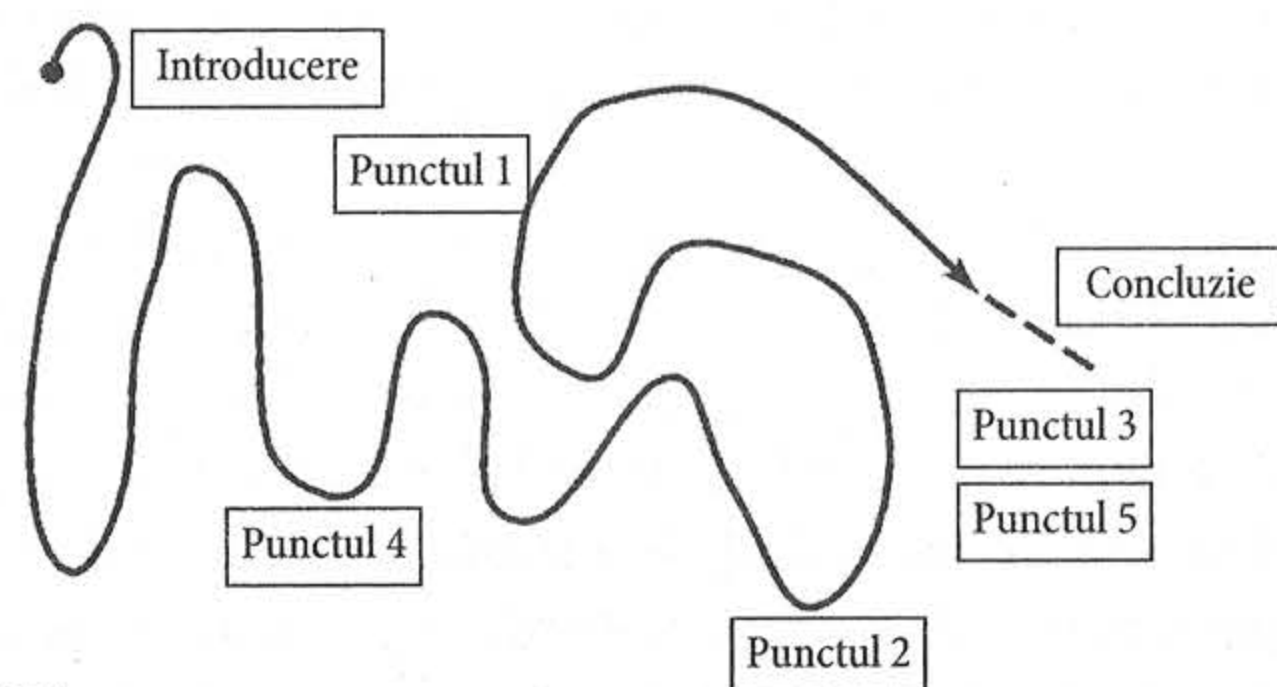


FIGURA 1.2

### Întrevederea de tip „Îți rămân dator”

Oricare dintre argumentele care nu au fost prezentate pot fi amintite la finalul întâlnirii sau într-o convorbire ulterioară. Cumpărătorul, recunoscător pentru interesul și atenția pe care le-a demonstrat vânzătorul, va fi destul de pregătit să discute din nou.

*Karl, expert în taxe, se întâlnește cu directorul financiar al unei companii majore pentru a discuta o problemă complexă legată de impozite. El are câteva aspecte pe care dorește să le trateze, însă în momentul în care ajunge la întâlnire observă că respectivul client pare neliniștit și agitat. Face o remarcă cu privire la acest lucru și îl întreabă pe client dacă dorește să abordeze problema taxei în ziua respectivă sau dacă are de făcut altceva mai urgent.*

*Clientul îi explică faptul că un membru esențial al echipei sale financiare din China tocmai și-a dat demisia și că acesta trebuie înlocuit foarte repede, însă nu prea au cu cine. Karl îi sugerează că firma sa ar putea să fie de ajutor în această privință, de vreme ce oferă consultanță și în resurse umane și are birouri de lucru și în China. Clientul este în egală măsură mulțumit și impresionat. Karl pleacă de la întâlnire cu un client satisfăcut și cu o nouă misiune, stabilind o altă întâlnire în care va discuta problema taxei.*

## 1.4 Consumator sau client

Avocații, contabilii, agențiile de publicitate și băncile private au clienți. Băncile comerciale, restaurantele și magazinele au consumatori. Ce înseamnă această etichetă? Ei bine, se pare că multe lucruri.

Consultați orice dicționar și veți observa că în mod frecvent „consumatorul” este definit ca o persoană care cumpără produse/bunuri sau servicii. Definiția este simplă și descrie o simplă relație tranzacțională. Utilizarea cuvântului „bunuri” în unele definiții constituie un indiciu suplimentar privitor la



faptul că relația dintre vânzător și cumpărător nu este constrânsă de niciun angajament.

Pe de altă parte, cuvântul „client” este definit în forma sa cea mai simplă ca o persoană care face uz de serviciile unui profesionist sau ale unei organizații, iar în versiunea mai complexă ca o persoană care depinde de protecția alteia. „Client” provine de fapt din *cliens*, cuvânt din limba latină care denumește o persoană aflată sub protecția sau patronajul alteia. Noțiunea de „client” implică o „datorie a purtării de grijă” și sugerează prezența unei relații pe termen lung.

În cazul schimburilor comerciale, afacerile cu consumatori tind să fie bazate pe relații tranzacționale, caracterizate de un nivel scăzut de loialitate, iar decizia de cumpărare este întemeiată pe trăsături tangibile (cum ar fi rata dobânzii, specificațiile produsului) și pe preț. Afacerile cu clienți oferă adesea produse și servicii mai puțin tangibile (de pildă idei, sfaturi de calitate, servicii personalizate), iar în cadrul acestora prețul este un factor care determină decizia de a cumpăra, însă nu criteriul primordial.

Prin urmare, poate nu este surprinzător faptul că bănci comerciale majore, care doresc să construiască relații mai profunde cu consumatorii lor corporatiști, utilizează din ce în ce mai mult termenul de „client” în produsele lor promoționale. Cu toate acestea, schimbarea operațională este mai dificil de implementat decât terminologia promoțională. Acest fapt se poate reflecta printr-un dezacord între mesajele exprimate în broșurile promoționale și comportamentul profesioniștilor din departamentele de vânzări și servicii pentru clienți, care promovează constant noi produse financiare care pot fi complet nepotrivite pentru clienți individuali.

Organizațiile care abandonează metodele agresive de vânzare, preferând o abordare care caută să satisfacă nevoile individuale — și care recunoaște că organizația poartă o responsabilitate

față de individ —, trebuie să-și reformuleze mult mai mult decât discursul de marketing. Sistemele operațional, financiar și al resurselor umane trebuie să fie resincronizate în același timp.

De exemplu, activitățile de marketing și comportamentul personalului responsabil cu faza pre-vânzărilor pot fi ușor subminate de activitățile din faza de post-vânzări dacă nivelul de atenție din pre- și post-vânzare nu este consecvent.

Orice organizație care dorește să construiască relații mai profunde și mai puternice cu clienții poate să se folosească de exemplul simțului de răspundere pe care avocații și contabilii îl resimt față de clienții lor:

- Oferta de servicii este personalizată. Este investit timp în înțelegerea istoriei personale și a nevoilor clientului. În mod obișnuit, acest efort nu se taxează. Observați că serviciul personalizat este diferit de serviciul personal. Unele bănci, de pildă, le alocă un manager personal de relații cu clienții deținătorilor de conturi mai substanțiale, însă persoanele care ocupă un astfel de post nu înțeleg de obicei nevoile consumatorilor și continuă să le ofere produse generice. Consumatorii conștientizează imediat că aceasta nu este decât o altă încercare din partea băncii de a le vinde mai multe produse.
- Managerul pentru relații cu clienții rămâne pe poziție, facilitând atât vânzările, cât și procesul de livrare a serviciilor, până la operațiunea de stabilire a comisioanelor. Confrunțați această situație cu aceea a organizațiilor în care interesul agentului de vânzări dispare imediat ce procesul de vânzare a luat sfârșit, responsabilitatea pentru onorarea contractului fiind pasată altor departamente.

Rămânerea pe poziție prezintă și alte beneficii. Ea înseamnă că agentul de vânzări se află încă în apropiere pentru a administra relația cu clientul atunci când, după cum se și întâmplă



frecvent, organizația eșuează în a onora promisiunile agentului de vânzare față de client. Deși o astfel de situație îi poate crea agentului de vânzări disconfortul temporar de a fi nevoit să se confrunte cu un client nemulțumit, ea este în general preferabilă aceleia de a lăsa pe altcineva să se ocupe de problemă, adică o persoană care poate deține un grad mai scăzut de înțelegere (și mai puțină sensibilitate).

Într-adevăr, pentru acela care adoptă principiul „Îți rămân dator“, clipa în care ceva ia o turnură proastă este unul dintre momentele care recompensează în cea mai mare măsură investiția pe care a făcut-o în relația cu clientul. S-a dovedit despre clienții angajați în relații profunde, de încredere, că iartă cu mult mai mare ușurință greșelile ocazionale și promisiunile neîmplinite ale agenților de vânzări.

Înțelegând acum modul în care vânzătorii care se ghidează după principiul „Îți rămân dator“ caută să construiască relații pe termen lung, făcând astfel încât oferta lor să fie diferită prin comportamentul pe care îl adoptă, suntem pregătiți să ne analizăm mai îndeaproape conduita din prezent și felul în care comportamentele noastre pot fi interpretate de alții. În capitolul următor și în anexele 1 și 2 îți supunem atenției opt comportamente care afectează relațiile de afaceri și îți oferim oportunitatea de a-ți evalua propria conduită.

---

## STATELY HOMES — PARTEA A 2-A

La câteva zile după întâlnirea cu domnul Leung, Emily a participat la o întrevedere cu reprezentantul companiei Bay Ceramics împreună cu Marilyn Shah, director de vânzări regionale al companiei FuturePerfect.

Pe drum către întâlnire, Marilyn a făcut un ocol oprindu-se la un alt fost client pentru a lăsa câteva copii suplimentare ale manualului de utilizare pentru un sistem care fusese instalat în anul anterior. Lui Emily i s-a părut deosebit de interesant faptul că Marilyn nu a trimis manualele pur și simplu prin poștă.

Când cele două doamne au ajuns în cele din urmă la Bay Ceramics, Emily era nerăbdătoare. O aștepta o zi plină, iar Marilyn părea să irosească timp prețios.

Nerăbdarea lui Emily s-a intensificat atunci când Marilyn a demarat întâlnirea cu Bill Tern prin a vorbi despre felul în care industria ceramicii fusese afectată de noua legislație care interzicea importul de bunuri din țări ai căror copii erau obligați să muncească în cadrul activității de producție. Emily nu reușească să înțeleagă ce legătură ar avea aceste detalii cu FuturePerfect. La urma urmei, ei vindeau sisteme informatice.

Bill Tern a petrecut zece minute vorbind despre munca silnică a copiilor, iar Marilyn l-a încurajat prin a-i aminti pe copiii pe care îi văzuse în vizita ei recentă în India muncind în fabrici de artificii.

În cele din urmă, conversația a revenit la subiectul sistemului de control al inventarului oferit de FuturePerfect, iar Marilyn a explicat motivul pentru care ceruse o întrevedere cu Bill. Însă, în loc de a-i oferi detalii despre sistemul companiei FuturePerfect, ea l-a întrebat pe Bill dacă mai dorea să vorbească despre altceva. Din fericire pentru Emily, acesta nu a mai avut nimic de discutat.

Apoi, când Bill a invitat-o pe Marilyn să-i vorbească despre Apostle, ea a refuzat și a spus: „Înainte de a intra în amănunte legate de Apostle, aș vrea să înțeleg mai bine modul în care vă organizați inventarul și impactul pe care administrarea inventarului îl are asupra altor aspecte ale afacerii voastre.“

Bill a vorbit pentru încă o jumătate de oră, iar Marilyn părea să nu facă altceva decât să relateze exemple ale altor companii în care ea observase probleme similare. Nu a făcut



nicio referire la Apostle. Apoi, dintr-odată, Bill și-a privit ceasul și a spus că trebuie să-i pună capăt acelei întâlniri.

Marilyn a făcut un scurt rezumat verbal al discuției, apoi a adăugat că va părăsi întâlnirea gândindu-se la ce a spus Bill și că vor încerca să-și dea seama în ce mod compania FuturePerfect i-ar putea fi de ajutor. Emily nu s-a mai gândit deloc la această întrevedere timp de trei luni, când a auzit că Bay apelase recent la FuturePerfect pentru a coordona dezvoltarea unui nou sistem de management al inventarului cu aplicație la scara întregii afaceri, pentru toate birourile lor din întreaga lume. Acest proiect avea să se dovedească a fi cel mai amplu din acel an pentru compania FuturePerfect.

Emily s-a gândit că nerăbdarea ei s-a dovedit neîntemeiată.

## Idei principale

- Prea multe dintre relațiile cumpărător-vânzător înregistrează deficiențe la nivelul încrederii, al plăcerii de a colabora și al angajamentului reciproc.
- Metodele agresive de vânzare sunt din ce în ce mai contraproductive, de vreme ce fiecare cumpărător și fiecare conversație au un caracter unic. Abordările prestabilite nu vor funcționa.
- Abordările consultative ale procesului de vânzare se concentrează mai mult pe nevoile cumpărătorului, însă pot fi în același timp manipulative, ținând către zonele de interes ale vânzătorilor mai degrabă decât ale cumpărătorilor.
- Perspectiva de tip „Îți rămân dator” reprezintă o abordare inovatoare a strategiilor consultative pentru că îl poartă pe cumpărător într-o călătorie mai naturală și mai activă, diferențiindu-l pe vânzător de restul competiției.

- În cadrul conversațiilor, controlul îi este acordat cumpărătorului, vânzătorul rezumându-se la a urmări gândurile acestuia.
- Agentul de vânzări trebuie să admită că are față de cumpărător o responsabilitate care se extinde dincolo de încheierea vânzării curente.



## CAPITOLUL 2

### Cum te percep ceilalți cu adevărat

*Adeseori este tragic să vezi cât de evident este faptul că un om își încurcă propria viață și pe altora, rămânând cu toate acestea complet incapabil să observe măsura considerabilă în care întreaga tragedie își are originile în el însuși și măsura în care el hrănește singur această tragedie și o menține vie.*

CARL JUNG

PRINCIPIUL „ÎȚI RĂMÂN DATOR“ necesită sinceritate, iar această sinceritate începe cu înțelegerea profundă a propriilor comportamente și a felului în care aceste comportamente îi afectează pe cumpărători. Capitolul de față se axează pe stimularea acestei înțelegeri.

---

#### ARC INC — PARTEA 1

Richard și Emily și-au invitat clienții la discuții mai tehnice și au fost mai puțin „agresivi“ în felul în care abordau procesul de vânzare, în ciuda obiectivelor înalte de vânzări pe care le aveau de atins. Observaseră cu siguranță o îmbunătățire

în atitudinea pe care majoritatea consumatorilor păreau să o aibă față de ei și înregistraseră o creștere a vânzărilor.

Cu toate acestea, în ultimele luni descoperiseră că le era din ce în mai greu să-și vândă produsul, fiind surclasați de competiție.

S-au gândit ca percepția pieței față de produsul lor se modificase și că produsul principalului lor competitor era probabil văzut ca fiind mai bun de către cumpărătorii lor. Richard și Emily știau că lucrurile nu stau așa, prin urmare au depus eforturi considerabile pentru a-și convinge clienții de superioritatea produsului lor.

Arc Inc reacționase pozitiv la inițiativa companiei FuturePerfect prin contactarea altor beneficiari ai produsului acesteia și, în consecință, le oferise lui Richard și Emily o șansă de a-și formula propunerile.

Arc Inc nu mai achiziționase niciodată vreun produs din domeniul aplicațiilor informatice integrate pentru activitatea internă de birou. Prin urmare, era necesară includerea unui element educațional în procesul de vânzare.

Emily a vorbit foarte mult despre economiile considerabile pe care le-ar face Arc Inc prin utilizarea sistemului Apostle de la FuturePerfect. Emily și Richard credeau că acest argument îi va ajuta pe cei de la Arc Inc să treacă cu vederea faptul că produsul lor era ceva mai scump comparativ cu ce oferea competiția.

Ei au realizat o demonstrație a produsului pentru domnul Jones, cumpărătorul-cheie, și au evidențiat aspectele prin care produsul se diferenția net de produsele celorlalte companii. Se gândeau că această oportunitate reprezenta o ocazie bună pentru Arc Inc.

Fiecare companie care a încercat anterior acest produs a fost încântată de rezultate. Ca urmare, Arc Inc ar trebui să facă și ea aceeași alegere.

Emily și Richard au plecat cu un sentiment plăcut de la întrevvedere cu cei de la Arc Inc. Își pusese capul la contribuție și veniseră cu idei noi legate de o funcționalitate suplimentară care îi putea fi adăugată versiunii standard



a programului Apostle pentru a-i oferi companiei Arc Inc un produs superior.

Din nefericire, câteva săptămâni mai târziu, domnul Jones a sunat pentru a-i informa că Arc Inc s-a decis să nu cumpere produsul respectiv.

## 2.1 De ce este nevoie să știi cum ești perceput de ceilalți

Am lucrat cu zeci de organizații și cu mii de indivizi care vând produse și servicii. Însă ceea ce vând aceștia cu adevărat este propria persoană. Majoritatea piețelor sunt în prezent atât de competitive, cumpărătorii se confruntă cu o gamă de opțiuni atât de amplă, încât produsele și serviciile nu mai pot fi deosebite cu atâta ușurință, iar cumpărătorii văd un simplu bun de consum acolo unde anterior percepeau oferte specializate.

În fața unei astfel de provocări, agenții de vânzări au la dispoziție două opțiuni. Pot alege criteriul prețului (calea ușoară pentru agentul de vânzări și una dintre cele mai des urmate, însă una care duce la profituri mai scăzute pentru vânzător) sau pe acela al modului în care este oferit produsul sau serviciul. Al doilea traseu este mult mai dificil și mai solicitant pentru că îi cere agentului de vânzări să rămână angajat față de cumpărător cu mult dincolo de vânzarea inițială și pentru că implică un risc personal.

Riscul personal este prezent întrucât decizia cumpărătorului de a achiziționa ceva se bazează pe impresiile pe care i le lasă acestuia agentul de vânzări.

De-a lungul anilor, am condus în numele clienților noștri sute de interviuri de înregistrare a opiniilor cumpărătorilor. Nu am încetat niciodată să ne mirăm de diferența dintre

opinia cumpărătorului și percepția pe care vânzătorul a avut-o asupra relației dintre el și cumpărător.

În acest capitol și în anexele care îl însoțesc (anexele 1 și 2) te vom ajuta să recunoști modalitățile diferite în care se comportă oamenii și impactul pe care conduita lor îl exercită asupra altor persoane. Îți oferim totodată ocazia de a-ți „măsura” propriul comportament. Vei putea apoi să îți compari conduita cu aceea a unui agent de vânzări care aplică eficient principiul „Îți rămân dator”. Îți vom prezenta și planuri de acțiune care te vor ajuta să efectuezi toate schimbările de comportament pe care ți le dorești.

Acest proces se va dovedi în același timp util în plasarea multora dintre mesajele acestei cărți în interiorul unei perspective personale și în aplicarea mai eficientă a deprinderilor asociate cu aceste principii.

## 2.2 Cine ești

Ne naștem cu ceea ce A.H. Almass numea „esență” în cartea sa *The Pearl Beyond Price* (2000). Combinația dintre această esență și educația primită în anii de formare ne determină personalitatea. Personalitatea, cuplată cu experiența tot mai largă a lumii din jur (și cu impactul acțiunilor noastre), ne circumscribează la rândul său modelele comportamentale (Figura 2.1).

Cu toții avem modurile noastre preferate de comportament, iar acțiunile pe care le întreprindem sunt expresii ale conduitelor noastre preferate. Trebuie realizată o distincție între conduitele imediate și modelele noastre mai generale de comportament. Cele din urmă se formează de-a lungul timpului și sunt dificil de schimbat, în timp ce conduitele imediate pot fi modificate instantaneu pentru a ne ajuta să obținem un anumit rezultat sau pentru că observăm că impactul conduitelor noastre preferate nu este acela pe care ni-l dorim.



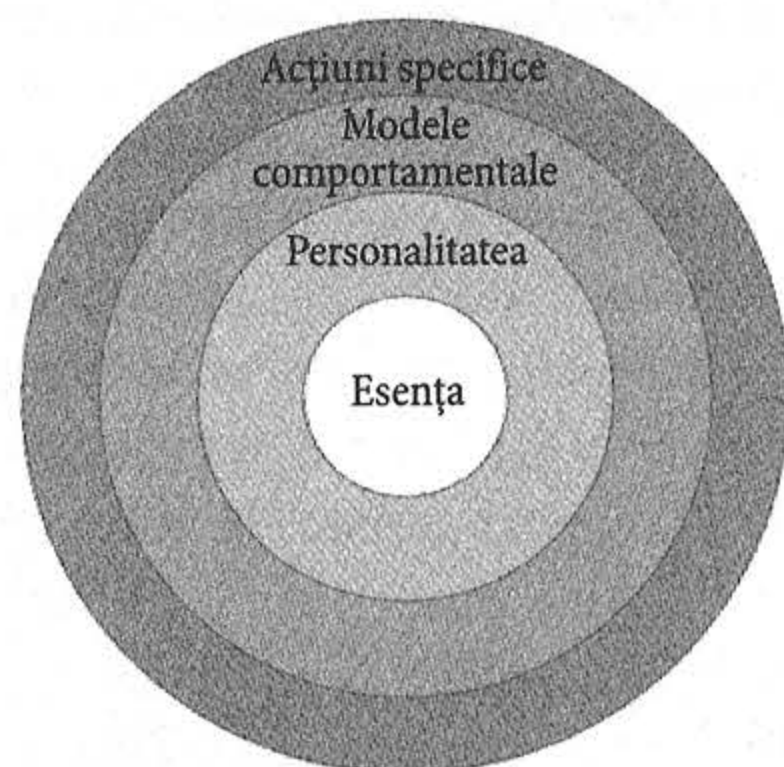


FIGURA 2.1

### Ce anume te face să fii ceea ce ești

Nu sugerăm că oamenii pot sau ar trebui să-și schimbe personalitatea pentru a construi relații de afaceri mai bune. Sugestia noastră este că te poți decide să schimbi imediat acțiuni specifice. Poți chiar să faci „schimbări bruște” de comportament, care nu sunt în acord cu personalitatea ta, însă astfel de conduite necesită efort și sunt dificil de menținut. Un exemplu comun pentru o astfel de situație ar fi să empatizezi cu activitățile sociale ale unui cumpărător, în ciuda faptului că ești tăcut și introvertit de la natură. Ai putea învăța să fii mai extravertit în compania acestui cumpărător, chiar dacă ți se pare greu.

Ideile care se desprind din acest capitol te ajută să înțelegi maniera în care tinzi să te porți și felul în care conduita pe care o adopți poate fi interpretată de către alții. În mod ideal, după completarea evaluării de sine din anexa 1 sau a oricărui alt test de autoevaluare, ar trebui să îți rogi colegii să îți facă și ei o evaluare. Astfel de opinii (denumite în general „interviuri la 360°” sau „feedback multi-sursă/circular”) sunt adeseori extrem de relevante de vreme ce avem tendința de

a nu ne vedea prin prisma prin care ne privesc alții. Este evident că nu ne putem ocupa în această carte de interviul la 360°, însă îți sugerăm să-l ai în vedere ca opțiune la un anumit moment dat.

Un avertisment: oamenii inteligenți nu au întotdeauna dorința naturală de a învăța și de a se schimba. Edward de Bono și Chris Almass, pentru a-i numi doar pe doi dintre maeștrii și gânditorii de seamă din domeniul managementului, ar susține că, într-o anumită măsură, cu cât suntem mai inteligenți, cu atât mai puțin suntem dispuși să acceptăm fără rezerve că de fapt nu suntem perfecți și că putem deveni mai buni.

Problema este că ești, aproape prin definiție, un om de succes. Evident că ești un om de succes de vreme ce faci ceea ce faci. Așadar, de ce să vrei să te schimbi? De fapt, nu există cumva riscul ca, inițiind o schimbare, să înregistrezi un succes mai slab?

Dacă ne schimbăm doar pentru că altcineva ne spune să o facem, atunci se poate să ne modificăm comportamentul în anumite împrejurări, însă există șanse ca trupul să trimită în afară semnale care să indice faptul că respectiva conduită este doar de formă, iar oamenii din jur își vor da repede seama că acest comportament este superficial. De asemenea, dacă nu am adoptat cu adevărat schimbarea (uneori chiar și atunci când am adoptat-o), există o mare probabilitate de a reveni destul de repede la vechiul tip de comportament atunci când ne aflăm în condiții de stres.

## 2.3 Octogonul™ Evaluării Comportamentale

Așa cum am menționat mai sus, există doi pași de realizat în direcția stadiului de conștientizare a unui proces de dezvoltare. Primul este conștientizarea de sine, în care îți vei da seama dacă instrumentul pe care îl utilizezi dă rezultatele pe



care le așteptai prin răspunsul la întrebări despre propria persoană.

Al doilea este acela în care primești păreri ale celorlalți cu privire la modul în care te percep: evaluarea din cadrul interviului la 360°. În această carte vom include doar autoevaluarea, însă îți oferim și câteva informații despre procesul pe care îl presupune în interviul la 360°.

De-a lungul următoarelor pagini îți vei măsura propriul comportament. Instrumentul pe care îl vei utiliza va fi Octogonul™, un instrument simplu și direct, dezvoltat prin contribuția unui grup de psihologi.

Octogonul™ măsoară opt fațete ale comportamentului, fiecare dintre ele cu două laturi (Figura 2.2). Nu există răspunsuri corecte sau greșite, ci doar o înțelegere a manierei în care te porți și cum se traduce acest lucru în felul în care te percep alții.

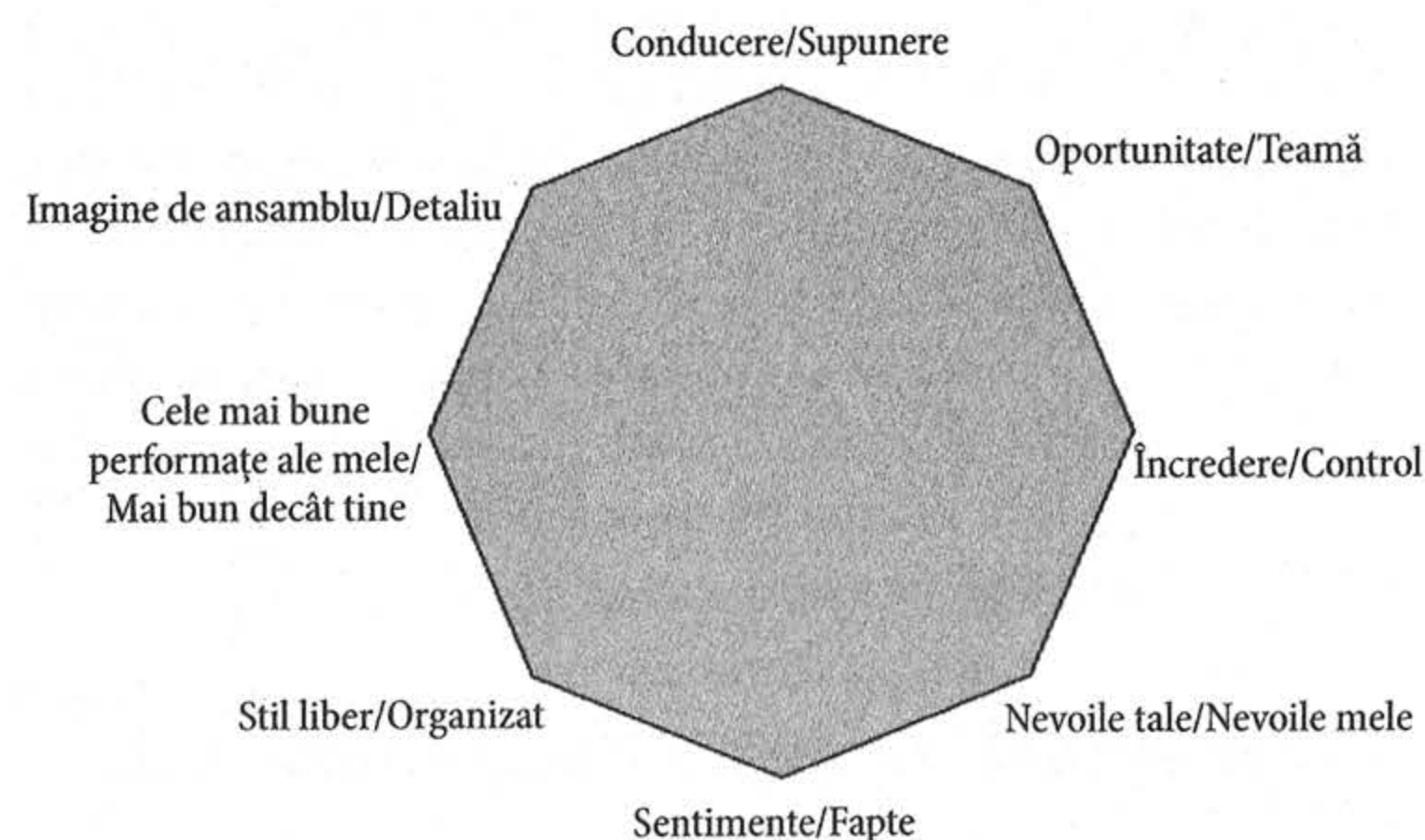


FIGURA 2.2

Cele opt categorii comportamentale ale Octogonului™

Așa cum vom discuta și în cadrul capitolelor 4 și 5, construirea raportului reprezintă una dintre cheile pentru stabilirea relațiilor și a activității de vânzare în parametri eficienți. Una dintre cele mai eficiente modalități de construire a raportului este armonizarea cu comportamentele cumpărătorului. Pentru a putea face acest lucru, devine utilă înțelegerea modului în care te porți în mod firesc în toate cele opt categorii expuse în Figura 2.2.

Există, cu toate acestea, trei categorii legate strâns de faptul de a fi un puternic agent de vânzări de tipul „Îți rămân dator“. În general, un astfel de agent de vânzări va înregistra rezultate ridicate în secțiunile Încredere, Nevoile tale și Sentimente.

În anexa 1 îți poți genera propriul profil comportamental Octogonal™ prin a răspunde mai întâi la o serie de întrebări, apoi adunând punctajul obținut la răspunsuri, iar în final prin a-ți schița profilul. Întregul proces ar trebui să îți ia între 20 și 40 de minute.

### ***Profilul Octogonal™ și comportamentele de vânzare***

Acuratețea punctajului pe care îl obții la orice evaluare va fi determinat de gradul de onestitate și de conștiință de sine. Vom începe prin a presupune că punctajul pe care ți-l acorzi reflectă întocmai felul în care ești perceput de către alții.

Odată ce ți-ai înțeles modelele de comportament într-o situație de vânzare, ar trebui să reflectezi și să decizi dacă ești mulțumit de rezultate și, dacă nu ești satisfăcut, să decizi pe care dintre conduitele tale ai vrea să o schimbi pentru a fi mai eficient.

Nu există vreun model definitiv pentru un bun agent de vânzări de tipul „Îți rămân dator“. Cu toate acestea, în Figura 2.3 îți prezentăm profilul care s-ar sincroniza cel mai bine cu acest principiu.



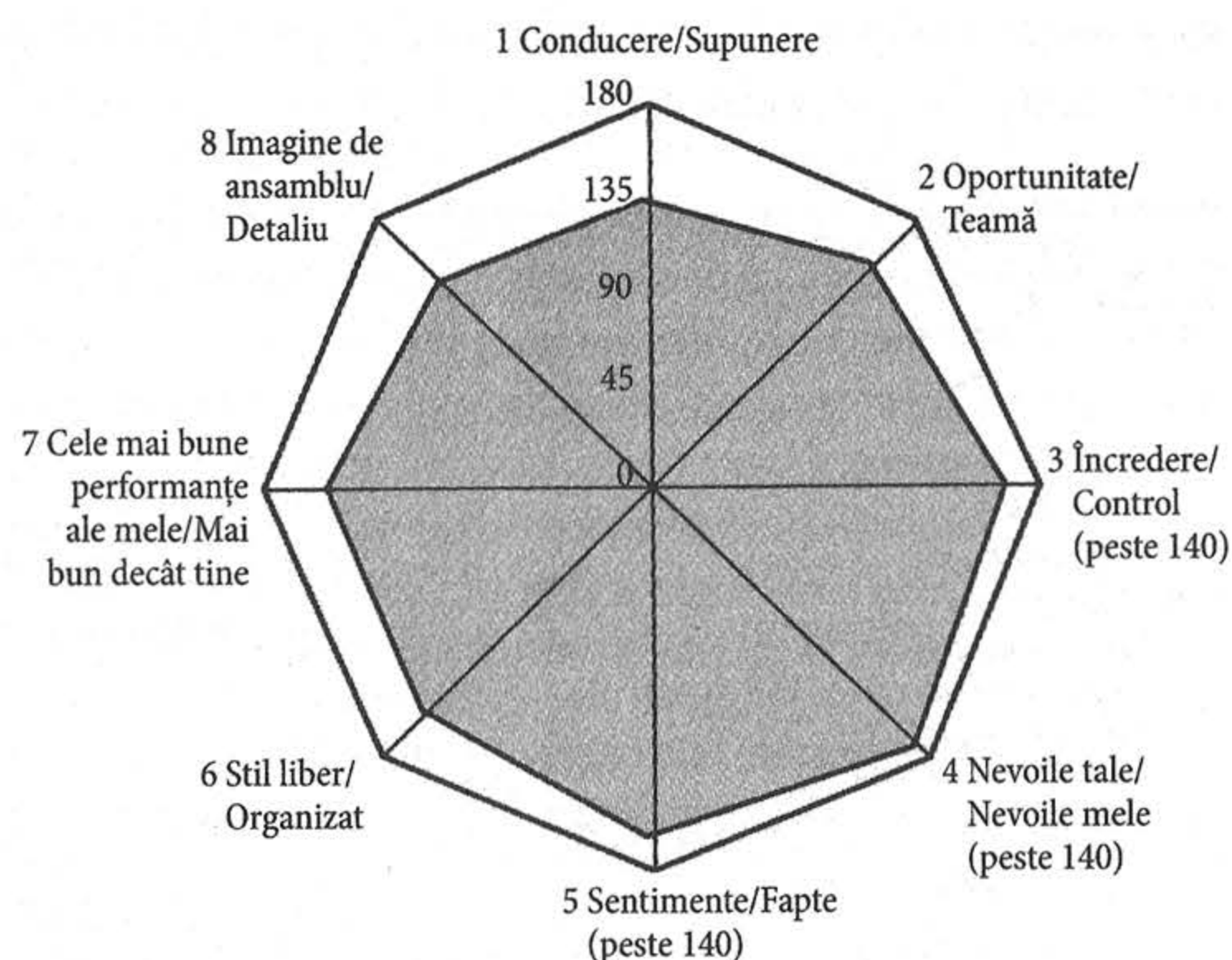


FIGURA 2.3

#### Profilul comportamental de tipul „Îți rămân dator“

Profilul ilustrat în Figura 2.3 sugerează:

- încrederea în capacitatea de a *conduce* atunci când este necesar;
- tendința de a îmbrățișa *oportunitățile*;
- dorința intensă de a avea *încredere* într-o persoană sau într-un proces;
- puternică preferință pentru concentrarea pe *nevoile altora*;
- sensibilitate profundă față de *sentimente* și ambianța socială;
- tendința de a le permite lucrurilor să-și își găsească *liber* drumul propriu;
- dorința de a avea cele *mai bune performanțe personale* posibile;
- preferință de a se raporta la *imaginea de ansamblu*.

Să aruncăm acum o privire mai atentă asupra modului în care fiecare comportament îți afectează maniera de a vinde.

Rezumăm în cele ce urmează comportamentele tipice asociate cu fiecare rezultat, în contextul mai larg al unei relații de vânzări și în acela specific, de importanță critică, al întâlnirilor față în față. Există o explicație cu mult mai detaliată a fiecărui comportament în anexa 2. Această anexă include și un plan care să te ajute să decizi ce anume vei face în viitor pentru a te schimba.

#### Conducere/Supunere

Dacă obții un rezultat de peste 140 de puncte, cumpărătorul va observa că ai tendința de a fi primul care ia cuvântul. S-ar putea să fii perceput de unii cumpărători ca fiind prea asertiv sau ca nefiind un ascultător suficient de bun.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40, atunci ceea ce poate vedea cumpărătorul este tendința ta de a vorbi doar atunci când ești întrebant. S-ar putea să fii perceput de către cumpărători ca lipsindu-ți ideile sau gândurile proprii ori cel puțin încrederea de a ți le exprima.

Persoanele cu rezultate prea înalte sau prea coborâte se vor comporta probabil în următoarele maniere într-o situație de vânzări:

Conducere (punctaj înalt)	Supunere (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi vei pune întrebări cumpărătorului.</li> <li>• Vei demara tu conversația cu potențialul cumpărător.</li> <li>• Umpli cu vorbe fiecare moment de tăcere din conversația cu cumpărătorul.</li> <li>• Faci afirmații definitive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vei răspunde la întrebările cumpărătorului.</li> <li>• Aștepti cumpărătorul să vină primul sau să intre primul în vorbă.</li> <li>• În momentele de tăcere de pe parcursul conversațiilor îl lași pe cumpărător să ia cuvântul.</li> <li>• Îți contrazici afirmațiile.</li> </ul>



### Oportunitate/Teamă

Dacă punctajul obținut se situează peste 140, cumpărătorul va observa că ai tendința să vezi partea pozitivă a lucrurilor. Cu toate acestea, poți fi perceput de către cumpărător ca fiind o persoană nerealistă, poate chiar puțin nechibzuită și gata să încerce lucruri care nu au fost analizate riguros.

Dacă rezultatul se situează sub sau în jur de 40, cumpărătorul va vedea că ai tendința să fii îngrijorat de riscul implicat de ideile noi. Se poate să fii perceput de către cumpărător drept o persoană care petrece o grămadă de timp vorbind despre problemele și pericolele unei idei mai degrabă decât despre aspectul optimist al posibilității de a rezolva problema.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu rezultate extreme se vor comporta probabil astfel:

Oportunitate (punctaj înalt)	Teamă (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pui întrebări legate de oportunitățile existente pentru afacerea cumpărătorului.</li> <li>• Îi explici cumpărătorului cât de mult îl va ajuta achiziția.</li> <li>• Încerci să-i „stimulezi entuziasmul” față de ofertă.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pui întrebări legate de riscurile care amenință afacerea cumpărătorului.</li> <li>• Punctezi aspectele problematice ale achiziției pentru cumpărător.</li> <li>• Încerci să îl „sperii” pe cumpărător pentru ca acesta să cumpere.</li> </ul>

### Încredere/Control

Dacă rezultatul depășește 140 de puncte, cumpărătorii vor vedea că ai tendința naturală de a avea încredere în alți oameni. Pe de altă parte, se poate să fii perceput de către unii dintre cumpărători ca fiind prea tolerant, chiar dezinteresat.

Dacă rezultatul se află sub sau în jur de 40, cumpărătorii vor simți că ai tendința de a păstra controlul. Se poate să fii perceput ca dirijând conversația și relația și ca neascultându-i sau nelăsându-i pe ei să le conducă.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu punctaje înalte sau scăzute se vor comporta probabil în următoarele maniere:

Încredere (punctaj înalt)	Control (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pui întrebări deschise și îl lași pe cumpărător să dicteze cursul conversației.</li> <li>• Îl lași pe cumpărător să controleze ritmul și tempoul vânzării.</li> <li>• Preferi să-l pasezi pe cumpărător colegilor fiindcă știi că și ei ar face același lucru pentru tine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pui întrebări închise pentru a controla conversația.</li> <li>• Le spui cumpărătorilor ce ar trebui să cumpere.</li> <li>• Odată ce simți că l-ai convins pe consumator să cumpere, vei încerca să închei rapid întreprinderea.</li> </ul>

### Nevoile tale/Nevoile mele

Dacă rezultatul obținut depășește 140 de puncte, atunci cumpărătorii vor simți că încerci să îi ajuți, chiar dacă îți este greu. Deși ești perceput ca fiind o persoană utilă, unii dintre cumpărători te pot considera ca nefiind prea încrezător în propria persoană.

Dacă rezultatul se situează sub sau în jur de 40 de puncte, atunci cumpărătorii vor simți că ai tendința să oferi ceva doar dacă ai de câștigat. Ei ar putea percepe motivații egoiste în acțiunile tale și ar putea avea sentimentul că nu ești suficient de atent la nevoile lor.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu rezultate extreme se vor comporta probabil în următorul fel:

Nevoile tale (punctaj înalt)	Nevoile mele (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îl întrebi pe cumpărător ce anume dorește.</li> <li>• Îl îndemni pe cumpărător să achiziționeze un produs care poate fi chiar mai potrivit pentru el, deși acest lucru se poate traduce în vânzări mai slabe pentru tine.</li> <li>• Încerci să înțelegi mai multe despre nevoile cumpărătorului pentru a vedea dacă există cumva alte produse valoroase de pe urma cărora ar putea beneficia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosești expresii de genul „Trebuie să înțelegi că...”.</li> <li>• Îl forțezi pe cumpărător să facă o achiziție care îți sporește cifra vânzărilor.</li> <li>• Vei încheia o vânzare rapidă, după care vei trece la următorul cumpărător potențial.</li> <li>• Încerci să strecuri în vânzare și alte produse, indiferent dacă ele adaugă sau nu o valoare achiziției cumpărătorului.</li> </ul>



### Sentimente/Fapte

Dacă punctajul pe care l-ai obținut depășește 140, cumpărătorii te vor percepe ca fiind cinstit. Totuși, unii dintre ei s-ar putea să te considere prea „sentimental” și mai preocupat de bunăstarea oamenilor decât de obținerea profitului.

Dacă rezultatul se află sub sau în jur de 40 de puncte, atunci probabil că nu ești capabil să te angajezi satisfăcător în relația cu potențialii cumpărători. Unii dintre aceștia pot avea senzația că ești rece, lipsit de sentimente și de respect față de ceilalți.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu punctaje ridicate sau scăzute se vor comporta probabil în următoarele maniere:

Sentimente (punctaj înalt)	Fapte (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi pui cumpărătorului întrebări privitoare la nevoile și țelurile sale.</li> <li>• Îi vorbești cumpărătorului despre felul în care îl va ajuta achiziționarea produsului și despre persoane care îl folosesc deja.</li> <li>• Îi relatezi cumpărătorului situația în care te afli tu însuși.</li> <li>• Te vei interesa de toți membrii echipei cumpărătorului.</li> <li>• Vei fi în măsură să te raportezi la multe tipuri diferite de cumpărător.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi vorbești cumpărătorului despre nevoile afacerii sale.</li> <li>• Îi prezinți cumpărătorului avantajele pe care achiziționarea produsului le va aduce organizației sale.</li> <li>• Discuți despre costul și eficiența cumpărării produsului.</li> <li>• Îi vorbești cumpărătorului despre rolul tău în calitate de agent de vânzări.</li> <li>• Te concentrezi constant asupra negocierii.</li> <li>• Ți se pare provocator să te confrunți cu acei cumpărători cu care nu ai nimic în comun.</li> </ul>

### Stil liber/Organizat

Dacă vei obține peste 140 de puncte, cumpărătorii vor vedea că ești pregătit să te adaptezi din mers. Însă unii dintre cumpărători te pot percepe ca fiind întrucâtva dezorganizat.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40 de puncte, cumpărătorii vor observa că îți place să planifici lucrurile cu

mult în avans. Pericolul în această situație este că anumiți cumpărători te pot percepe ca fiind prea concentrat asupra planului, cu tendința de a pierde din vedere obiectivele. Ei pot crede totodată că nu ești suficient de adaptabil pentru a schimba împrejurările.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu punctaje înalte sau scăzute se vor comporta probabil în următoarele maniere:

Stil liber (punctaj înalt)	Stil organizat (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu vei deține niciun plan de acțiune pentru cumpărător, te vei adapta din mers.</li> <li>• Te vei mulțumi doar cu o serie de obiective pentru întâlnirea cu potențialul cumpărător și nu vezi de ce ar fi necesară o ordine de zi detaliată.</li> <li>• Vei descoperi că resimți „atacuri de panică” legate de onorarea termenelor stabilite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deții un scenariu mai mult sau mai puțin standard al vânzărilor.</li> <li>• Vei avea un plan bine stabilit pentru întâlnirile cu cumpărătorul.</li> <li>• Vei readuce discuția pe cursul ei în cazul în care ea se îndepărtează de planul pe care îl ai în vedere.</li> <li>• Vei întocmi un plan foarte organizat de acțiune pentru potențialul cumpărător.</li> </ul>

### Cele mai bune performanțe ale mele/Mai bun decât tine

Dacă punctajul este mai mare de 140 de puncte, cumpărătorii te vor percepe ca fiind animat de dorința de a obține cel mai bun rezultat cu putință. Cu toate acestea, unii dintre ei te pot concepe ca fiind prea centrat pe propria persoană și prea concentrat pe anumite aspecte.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40, cumpărătorii vor considera că ești motivat de dorința de a te asigura că nimeni altcineva nu va obține rezultate mai bune. Poți fi conceput ca preocupat mai degrabă de învingerea competiției decât de obținerea celui mai bun rezultat posibil.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu punctaje înalte sau scăzute se vor comporta probabil ca în tabelul următor.



Cele mai bune performanțe ale mele (punctaj înalt)	Mai bun decât tine (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vei face tot posibilul să fii cel mai bun agent de vânzări din câți există.</li> <li>• Vei munci din greu pentru a-i ajuta pe cumpărători sau pentru a le vinde produsele tale.</li> <li>• Presupui că îți vei atinge obiectivele de vânzări.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te vei concentra pe a fi cel mai bun agent de vânzări din echipă sau pe atingerea obiectivelor voastre de vânzări.</li> <li>• S-ar putea să te „dai mare” în fața unui cumpărător prin a-i demonstra cât de bine cunoști produsul.</li> <li>• Îi vei aborda pe unii dintre cumpărători chiar și atunci când știi că altcineva din organizația voastră poate fi un agent de vânzări mai potrivit pentru acel cumpărător, iar asta pentru a-ți crește cifra vânzărilor.</li> </ul>

### Imagine de ansamblu/Detaliu

Dacă obții peste 140 de puncte, cumpărătorii își vor da seama că ești capabil să te angajezi în strategia și viziunea lor. Totuși, poți fi perceput de unii dintre cumpărători ca fiind o persoană care nu acordă suficientă atenție detaliilor.

Dacă punctajul se situează sub sau în jurul valorii de 40 de puncte, cumpărătorii vor vedea că înțelegi detaliile și realitatea situației. Unii cumpărători vor avea impresia că ai tendința de a te pierde în detalii.

Într-o situație de vânzări, persoanele cu punctaje înalte sau scăzute se vor comporta probabil în următoarele maniere:

Imagine de ansamblu (punctaj înalt)	Detaliu (punctaj scăzut)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îl vei întreba pe cumpărător ce obiectiv urmărește să atingă prin achiziția produsului respectiv.</li> <li>• Vei vinde impactul ofertei tale asupra cumpărătorului.</li> <li>• Vei lega oferta de strategia și viziunea cumpărătorului.</li> <li>• Vei aminti avantajele pe termen lung ale cumpărării produsului vostru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi vei pune cumpărătorului întrebări legate de problemele curente.</li> <li>• Vei vinde detaliile modului în care oferta îi va fi de ajutor cumpărătorului.</li> <li>• Vei lega oferta de problemele curente ale cumpărătorului.</li> <li>• Discuți despre avantajele imediate ale achiziției produsului respectiv.</li> </ul>

## 2.4 Ce urmează să faci în continuare?

Parcurgând evaluarea Octogonală™, ai acum o idee mai clară despre tipurile de comportament pe care le adopți în anumite situații date și despre impactul pe care acestea îl pot avea asupra cumpărătorilor.

Ce punctaje ai obținut și unde se situează comparativ cu rezultatele expuse mai sus? Ce înseamnă acest lucru din punctul de vedere al percepției pe care o au cumpărătorii asupra ta? Iată câteva întrebări cu adevărat importante.

Dacă ești mulțumit de rezultatele pe care le-ai obținut, atunci nu-ți mai rămâne nimic de făcut în continuare.

Dacă nu te satisfac rezultatele și nici modul în care acestea îți afectează abilitatea de a vinde, atunci întocmește-ți planuri de acțiune. Poți să faci acest lucru pe cont propriu sau cu ajutorul unui expert din domeniul comportamentului și al comunicării.

În cazul în care există persoane în organizație care citesc această carte în același timp, atunci ați putea să discutați rezultatele în cadrul unei întâlniri de grup. Această cale se poate dovedi extrem de eficientă pentru a începe să diminueați reținerea indivizilor în fața schimbării. Faptul de a vedea că alții au profile similare și că se confruntă cu obstacole asemănătoare tinde să ofere o senzație de confort. Drept urmare, oamenii încep să vorbească despre lucruri pe care nu le-au mai menționat niciodată.

Dacă dorești să dezvolti un plan de acțiune personal, atunci mergi la anexa 2, unde am inclus unul pe care îl poți completa. În situația în care dorești o copie integrală a acestui plan, o poți descărca online în mod gratuit de la adresa [www.ioweu.com](http://www.ioweu.com).



## 2.5 Cum să afli ce gândesc cu adevărat ceilalți oameni

Odată ce ai finalizat evaluarea de sine, ai putea realiza un interviu la 360°, adică să te vezi prin ochii altora.

Există două abordări mai frecvente pentru a realiza acest lucru: părerea anonimă și situația în care cineva interesat de opinia altcuiva alege persoana care să își exprime această opinie. Noi recomandăm ultima abordare pentru că:

- reduce reacțiile defensive atunci când sunt enunțate rezultatele,
- creează motivații mai eficiente în favoarea schimbării deoarece oamenii au ales să audă opiniile persoanelor pe care le apreciază,
- îți oferă ocazia de a căuta o instruire continuă din partea acestor indivizi pe durata procesului și după consumarea acestuia.

Pentru rezultate semnificative, este recomandată alegerea unui număr de 5 până la 10 oameni care să se afle în diferite relații cu persoana care le solicită părerea. Acești oameni ar trebui să fie întrebați dinainte dacă sunt dispuși să participe — preferabil de către persoana care dorește să le audă opiniile. Acest fapt îi face să se simtă mai în largul lor și le încurajează onestitatea.

Poți decide pe cont propriu ce să faci cu părerile primite, însă noi recomandăm să primești opiniile pe rând din partea fiecărei persoane implicate, însoțit fiind de un mediator/instructor profesionist. După cum am menționat ceva mai sus, părerile neașteptate sunt destul de des întâlnite, așa încât ar fi utilă prezența unui mediator/instructor care să modeleze reacția. Înțelegerea felului în care comportamentul tău este interpretat de către alții constituie primul pas către un agent de vânzări de tip „Îți rămân dator”.

În următorul capitol ne vom îndrepta atenția către diferitele tipuri de relații care există în mod tipic între cumpărători și vânzători. Vom pune în evidență patru tipuri comune de relație, după care vom introduce strategii pentru transformarea relațiilor de un anumit tip în relații de alt tip.

---

### ARC INC — PARTEA A 2-A

Făcând testul Octogonului™, Emily a obținut 120 la Oportunitate, 110 la Stil liber și 130 la Imaginea de ansamblu. Foarte mândră de rezultate, ea s-a uitat la sensul acestora și a analizat totodată manualul de interpretare.

Octogonul™ sugera că o persoană cu punctajele lui Emily poate să treacă drept:

- fericită să se implice în proiecte noi, uneori în ciuda riscurilor,
- nu foarte bună la planificarea metodică,
- nerăbdătoare atunci când este vorba de discuții legate de detalii.

Arc Inc, compania la care au mers pentru a-și vinde produsul, fusese de curând implicată într-un proces în care reprezentanții ei au comis erori importante de judecată. Cumpărătorul-cheie, domnul Jones, este avocat ca formație.

Emily a decis că exista o mare probabilitate ca domnul Jones să aibă o aversiune față de asumarea riscurilor și să analizeze fiecare detaliu înainte de a lua o decizie. Se poate ca el să o fi perceput pe Emily mai degrabă ca pe o persoană neconvențională, mai interesată de ceea ce putea face programul informatic decât de faptul că acesta urma să funcționeze sau nu corect.



Emily l-a sunat pe domnul Jones pentru a discuta despre:

- un plan actualizat și detaliat de implementare și o evaluare de după implementare care fuseseră aplicate într-o organizație de dimensiuni similare din cadrul aceleiași ramuri economice și
- o analiză amănunțită cu riscurile și câștigurile pentru fiecare etapă de implementare propusă pentru Arc Inc.

Domnul Jones nu și-a schimbat părerea și nu s-a decis să cumpere mai curând de la ea decât de la competitor, însă a afirmat că Arc Inc ar fi foarte interesată să analizeze documentația întocmită de Emily.

## Idei principale

- Înțelegerea propriei persoane — a preferințelor comportamentale și a impactului pe care acestea îl au asupra celorlalți — este punctul de plecare în construirea unei relații mai bune.
- Nu poți să-ți schimbi personalitatea, însă poți alege să îți modifice comportamentul.
- Conduita pe care o afișezi determină conduita celorlalți față de tine.
- Conduitele trebuie să fie autentice. Comportamentele false sunt rapid percepute ca fiind exact ceea ce sunt.
- Există o puternică corelație pozitivă între punctajele mari obținute la testul Octogonului™ și succesul în vânzările de tip „Îți rămân dator“, în special în secțiunile Încredere, Nevoile tale și Sentimente.

## CAPITOLUL 3

### Înțelegerea și modificarea relațiilor

*Prețuiți-vă relațiile, nu posesiunile materiale.*

ANTHONY J. D'ANGELO

AGENTUL DE VÂNZĂRI de tip „Îți rămân dator“ își concentrează atenția asupra calității relației pe care o are în fiecare moment cu clientul său mai curând decât asupra produselor pe care le-a vândut acestuia. În capitolul de față vom analiza felul în care îți poți măsura relația pe care o ai cu clientul și cum poți spori gradul de încredere și de coeziune al acestei relații.

### YARRA LIMITED — PARTEA 1

Richard și Emily au participat recent la o întâlnire cu directorul financiar (CFO), Rebecca, și cu managerul de vânzări, Kiran, de la compania Yarra Limited pentru a discuta despre integrarea de sisteme informatice. Richard și Kiran merseseră de câteva ori împreună la meciuri de fotbal și s-au distrat de fiecare dată de minune. Pe când lucra la firma primului ei angajator, Rebecca achiziționase sisteme de la Emily.



Emily a lăsat ca întâlnirea să urmeze un curs natural mai curând decât să încerce să îi dicteze ritmul și conținutul. Aceasta a demarat cu rememorarea de către Richard și Kiran a unor seri amuzante prilejuite de meciurile de fotbal. Rebecca a subliniat apoi motivul pentru care integrarea sistemelor devenea mai importantă pentru YarrA. Ea a menționat totodată că era foarte ocupată și că trebuia să scurteze întrevederea și să o mențină concentrată asupra obiectivelor. La sfârșitul explicației sale, Rebecca a întrebat dacă Richard și Emily vor propune o ofertă care să includă un preț definitiv.

Richard și Emily au fost inițial foarte mulțumiți de întâlnire și de faptul că li s-a cerut să propună o ofertă de preț. Serviciile de consultanță în domeniul integrării sistemelor constituiau o nouă sursă de venituri, în creștere, pentru FuturePerfect, așa că era bine să prindă acest proiect.

Cu toate acestea, ei au început să-și facă griji legate de politica de prețuri pe măsură ce au analizat mai îndeaproape cerințele Rebeccăi. Au încercat să o sune de câteva ori pe parcursul următoarei săptămâni, însă aceasta a fost mereu ocupată. Au vorbit cu Kiran, iar aceasta le-a spus că ar fi bine să-i ofere cât mai multe detalii Rebeccăi pentru că îi place să înțeleagă cum sunt calculate prețurile.

Și-au trimis oferta de preț la timp și erau încrezători că, datorită faptului că îi cunoșteau personal pe Kiran și Rebecca, urmau să câștige contractul. După câteva zile au primit o scrisoare care îi anunța că oferta lor nu fusese acceptată. Richard, mai degrabă dezamăgit, l-a sunat pe Kiran, care le-a spus că prețul lor a fost prea ridicat.

### 3.1 Tipuri de relație

Mulți dintre agenții de vânzări ne spun la prima întâlnire că întrețin relații excelente cu clienții lor — sau cel puțin cu unii dintre ei. Totuși, cel mai adesea, dacă cercetăm lucrurile cu

mai multă atenție, descoperim că relațiile se bazează pe temelii subrede.

Pentru a construi și menține relații profunde și încununate de succes, primul pas este să înțelegem perspectiva cumpărătorului: la urma urmei, calitatea unei relații este definită de sentimentul pe care îl are cumpărătorul cu privire la ea, nu de felul în care o simțim noi. Dacă vei înțelege în mod autentic aceste lucruri, atunci vei putea într-o măsură mai mare:

- să te asiguri că deții în fiecare categorie a portofoliului un număr suficient de mare de cumpărători pentru a minimiza riscul și a maximiza oportunitățile pentru succesul de scurtă și de lungă durată,
- să planifici strategia generală pentru fiecare cumpărător într-o manieră mai eficientă,
- să decizi ce anume să spui și să întrebi la următoarea interacțiune cu un client specific în scopul de a îmbunătăți relația.

Am indentificat patru tipuri de relații pe care le putem avea cu clienții. Vom descrie relațiile de afaceri incluzându-le în patru mari categorii: sociale, ad-hoc, tehnice sau de parteneriat (Figura 3.1).

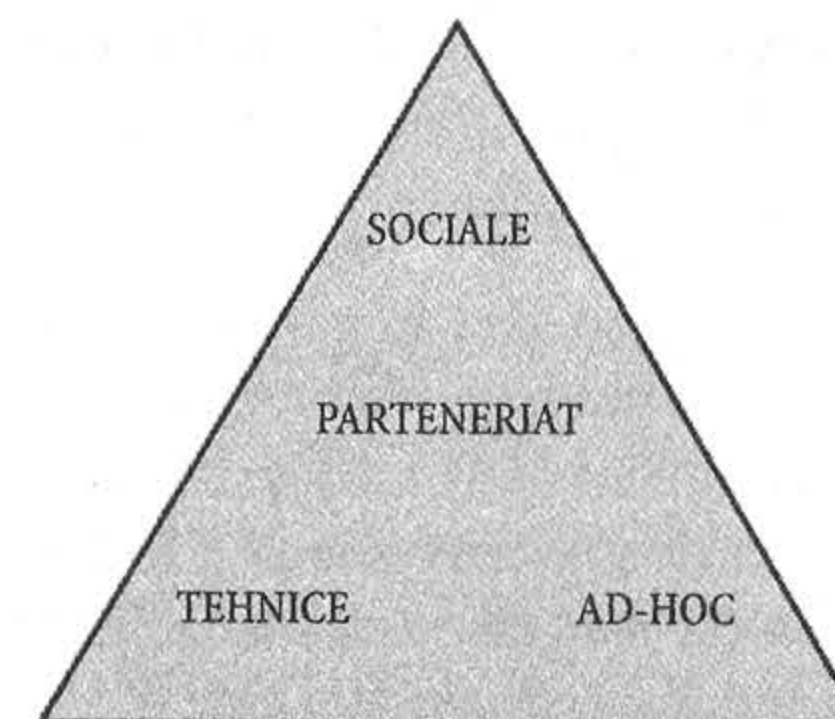


FIGURA 3.1

Patru tipuri de relații de afaceri



Relația cooperantă, de parteneriat, se situează în centrul universului agentului de vânzări de tipul „Îți rămân dator” și constituie mereu ținta noastră, mai ales atunci când simțim că este totodată relația potrivită și pentru cumpărător (vezi Capitolul 4). Relația de parteneriat este aceea în care atât cumpărătorul, cât și vânzătorul pot obține cele mai importante beneficii.

Etichetele atribuite fiecărui tip de relație nu sunt atât de importante, totuși vom vedea că există implicații diferite și semnificative pentru agentul de vânzări care se atașează de fiecare dintre aceste tipuri de relație.

În esență, acest capitol se ocupă de caracteristicile fiecărui tip de relație și de pașii care pot fi parcurși pentru a aduce relația în centrul triumphiului relațional.

## **Relațiile sociale**

### **Caracteristici**

Aceste relații încep adesea printr-o întâlnire întâmplătoare într-un cadru social, ulterior adăugându-i-se și o componentă de afaceri. Sau pot demara cu sugerarea unei întâlniri obișnuite la o cafea, la masa de prânz sau după orele de serviciu, după care se realizează tranziția către o relație de afaceri în adevăratul sens al cuvântului.

În astfel de relații, îți place de cumpărător și împărtășești unele interese comune. Poți obține unele contracte din aceste relații, însă în general acestea vor fi mici și nu atât de frecvente. Conversația este în primul rând socială și în general destul de superficială. Locația în care se desfășoară conversația este adeseori un cadru destul de public, nepotrivit pentru o discuție de afaceri mai serioasă. Deși cumpărătorul acceptă de obicei invitația, în mod obișnuit tu vei fi acela care inițiază evenimentul. Cumpărătorul controlează relația.

## **AARON ȘI BILL: O RELAȚIE SOCIALĂ CARE S-A BLOCAT**

Perspectiva vânzătorului (a lui Aaron):

*Bill este un tip de treabă. Este o persoană plină de viață, este amabil, deține o poziție de top într-o companie multinațională de servicii financiare. Ne știm de ani buni. Obişnuiam să urcăm împreună în autobuz sau taxi în drum spre serviciu pe vremea în care locuiam în aceeași zonă a oraşului.*

*Ne întâlnim din când în când, de fiecare dată la propunerea mea și de obicei după câteva amânări din partea lui. De regulă, Bill sugerează să ne întâlnim la masa de prânz, la un pahar sau la cină. Vorbim despre familie, despre interesele noastre comune în domeniul investițiilor imobiliare și despre planurile noastre de pensionare.*

*Am lucrat pentru Bill în trecut, însă nu și recent. El îmi cere uneori ajutorul, însă de obicei fără să mă anunțe din timp. Am fost nevoit să îl refuz din cauza altor angajamente.*

*Ceea ce mă frustrează zilele acestea este că Bill vorbește mereu despre planurile mari pe care le are compania sa și despre cum crede el că aş putea să le dau o mână de ajutor, însă proiectele nu se materializează niciodată.*

Perspectiva cumpărătorului (a lui Bill):

*Îmi place de Aaron. Este o persoană prietenoasă și am încredere în el. În general, mă bucură întâlnirile cu el, însă mă simt puțin vinovat că nu am reușit să-i dau recent de lucru în cadrul companiei mele. L-am implicat în trecut pe Aaron în unele proiecte care s-au derulat bine. De asemenea, i-am făcut cunoștință cu alte persoane din mediul de afaceri și cred că asta i-a adus unele contracte.*

*Trebuie să fiu atent să nu fiu perceput ca un individ care le oferă contracte de colaborare prietenilor săi.*



*Întâlnirile cu Aaron sunt oarecum problematice în ultima vreme. Vorbim despre familie și despre planurile de viitor, însă fiecare discuție se învârtă în jurul unui potențial contract pentru el. Prin urmare, dacă intervine o chestiune urgentă de afaceri, am tendința de a amâna întâlnirile. Îmi pare rău de situație, însă nu-mi pot permite să petrec mai mult timp cu el.*

### **Avantajele acestui tip de relație**

Această relație este plăcută și pentru tine, și pentru cumpărător. Este ușor de întreținut și reprezintă o evadare din mediul de afaceri clasic. O poți socoti chiar ca pe o recompensă pentru tot efortul investit.

De asemenea, îi poți oferi cumpărătorului ceva ce el nu poate primi din altă parte, cum ar fi bilete de intrare la un eveniment popular, iar acesta îți poate fi recunoscător pentru astfel de servicii.

### **Dezavantajele acestui tip de relație**

Șansele de a obține un contract sunt reduse sau nule, iar o altă persoană îți poate lua lesne locul pur și simplu prin faptul de a fi mai sociabilă. De asemenea, relația îți poate consuma o mare parte din timpul personal, în plus față de timpul petrecut la serviciu. Duse la extreme, relațiile sociale pot trece ușor pragul mitei, o zonă periculoasă.

În împrejurări normale, există și riscul ca un cumpărător să fie asaltat și cu alte oferte de relații sociale. Cercetările arată că, pe măsură ce un cumpărător devine mai bine plasat în cadrul unei organizații, vânzătorul dorește, direct proporțional, să îl

facă să „se simtă bine“. Prin urmare, astfel de cumpărători au tendința de a primi oferte multiple de petrecere a timpului liber și, ca rezultat, să le prețuiască mai puțin. Multe organizații investesc enorm în aspectul plăcut al relațiilor, cu rezultate slabe în sfera îmbunătățirii reale a acestor relații.

În cazul în care se ajunge la propunerea încheierii unui contract, de obicei există așteptări privitoare la reduceri. Poți resimți presiunea de a face o treabă mai bună decât în cazul altor cumpărători pentru că nu dorești să îți superi „prietenuț“. Poți chiar să închei un contract cu riscul unor pierderi personale întrucât oferta ți se pare greu de refuzat. Acest lucru poate cauza dezavantaje pentru organizația cumpărătorului pentru că, prin faptul că i se face o „favoare“ cumpărătorului, protocoalele obișnuite sunt adesea ignorate, iar riscurile cresc.

### **Relațiile ad-hoc**

#### **Caracteristici**

În acest caz, există unele contracte și poate fi vorba despre proiecte mari, însă contractele nu sunt constante sau consistente. Cumpărătorii îți achiziționează abilitatea de a-i scoate dintr-o situație problematică. Ei nu te consideră un furnizor-cheie, ci o persoană care poate redresa situația la nevoie și la care ei trebuie să apeleze atunci când nu mai au alte opțiuni la îndemână. Cumpărătorul este acela care controlează relația.

Vânzătorul vede contractul ca pe un proiect distinct cu un început (semnarea contractului) și un sfârșit (încasarea comisionului).



## **MARIE, CONSULTANT ÎN MANAGEMENT: O RELAȚIE AD-HOC CARE SE ÎNDREAPTĂ CĂTRE UN FINAL NON-HOC!**

Perspectiva vânzătorului (a lui Marie):

Noi suntem furnizorul lor preferat. Ei sunt o companie de minerit și, de fiecare dată când au o problemă, ne sună pentru a-i ajuta. Ei derulează proiecte mari, care înregistrează venituri considerabile și profituri substanțiale. Este stresant, însă îi facem să plătească bine pentru tot acest stres! Acum trei ani au avut nevoie să cumpere partea de companie a unuia dintre cei trei asociați ai afacerii lor, deținută în parteneriat. Ne-au sunat pentru a le da un sfat. Noi am pus pe hârtie o propunere succintă și la obiect și am câștigat contractul. Au fost mulțumiți de munca noastră și au plătit comisionul fără obiecții.

Apoi, anul trecut, au dorit să aducă în afacere un nou partener și ne-au sunat din nou pentru a veni cu o propunere pentru administrarea procesului de integrare a afacerii. Elaborarea propunerii a consumat ceva mai mult timp de data asta, deși ei au făcut presiuni asupra noastră pentru a ne justifica comisionul. Totuși, în final am câștigat și s-a dovedit a fi un proiect important. Încă o dată, clientul a plătit fără să mai pună întrebări.

Sunt sigură că ne vor suna din nou atunci când vor avea iar nevoie de ajutor în acest domeniu.

Perspectiva cumpărătorului:

Își fac foarte bine treaba, și anume oferirea de consultanță pentru tranzacțiile de mari dimensiuni. Prețurile lor sunt mereu în creștere, însă de obicei le putem coborî la o valoare care să ne mulțumească și pe noi. Dacă nu am putea negocia, am apela la altcineva.

Nu auzim vești de la ei în perioadele dintre proiecte și de regulă îi sunăm noi atunci când avem nevoie de ceva. Probabil că așa este normal, însă noi trebuie să îi informăm de fiecare dată despre ce s-a petrecut în compania noastră de la ultimul contact cu ei. Pentru că activitatea lor, atunci când colaborăm, are legătură îndeosebi cu aspectele legate de contractul cu noi, ne întrebăm uneori dacă nu dețin poate alte informații sau nu au întâlnit alte oportunități despre care noi nu am apucat să aflăm, din cauză că ei nu mențin o relație strânsă cu noi.

Vestea bună este că, de vreme ce nu avem cu ei o relație apropiată, îi putem determina să scadă din preț, fără nicio consecință negativă în situația în care ducem negocierea prea departe. Sunt buni în ceea ce fac, însă la fel de buni sunt și unii dintre competitorii lor. Astfel încât exercităm presiuni până când obținem un preț de care suntem mulțumiți.

Există și un alt furnizor de servicii care pare sincer interesat de noi și care ne sună de câteva ori pe an pentru a afla ce se mai întâmplă cu afacerea noastră. Data viitoare când vom avea nevoie, vom aplica în continuare procesul nostru standard de selecție a ofertelor, însă, dacă acest alt furnizor se apropie de prețul care ne convine și dacă dispune de resursele adecvate, îi vom acorda o șansă.

### **Avantajele acestui tip de relație**

Nu trebuie să depui eforturi mari de-a lungul colaborării. Apariția unui contract constituie o surpriză foarte plăcută pentru că nu a fost inclusă în buget. Există câștiguri potențiale care pot fi obținute în sfera veniturilor.

### **Dezavantajele acestui tip de relație**

Nu există loialitate din partea cumpărătorului. Este nevoie să treci adeseori printr-un proces de selecție a ofertelor pentru



a te asigura de prezența anumitor elemente în contract, iar prețul poate reprezenta o mare problemă. În mod obișnuit, proiectele sunt urgente și pot exercita un stres considerabil asupra angajaților voștri. Nu apuci să afli care este strategia pe termen lung a afacerii cumpărătorului sau să întrezărești nevoile viitoare ale acestuia. Relația s-ar putea să nu fie stabilă direct cu persoana-cheie din compania beneficiarului. Nu poți să planifici bugete sau resurse pentru un astfel de contract.

Există riscul unui profit scăzut, chiar și atunci când venitul are o valoare considerabilă, mai ales când trebuie să treci printr-un proces îndelungat de selecție a ofertelor sau atunci când cumpărătorul trage de preț.

### **Relațiile tehnice**

#### **Caracteristici**

Aceste relații sunt în general reactive: cumpărătorul achiziționează cunoștințe, expertiză sau calitatea unui produs. Poate exista un flux continuu al contractelor, însă nu există o conexiune profundă la nivel personal. Într-adevăr, cumpărătorii ar putea simți că dialogul cu tine este dificil sau plictisitor de vreme ce nu vorbești decât despre chestiuni legate de afaceri.

Deși cumpărătorul apreciază faptul că „îți stăpânești domeniul”, discursul prea tehnic le poate genera disconfort atunci când este dus la extrem. Experții au adeseori darul de a-i face pe muritorii mai puțin cunoscători să se simtă mai degrabă inferiori!

Cumpărătorii te percep uneori ca pe una dintre opțiunile pe care le au la dispoziție, așa că dețin controlul asupra relației.

### **FRANCIS, WEB-DESIGNER: MOARTEA UNEI RELAȚII TEHNICE**

Perspectiva vânzătorului (a lui Francis):

*Avem o relație bună cu Adam și echipa sa. Ei se ocupă de un website cu servicii de rezervări turistice, iar noi le-am adaptat site-ul pentru a integra informații provenite din surse multiple. A fost o întreprindere destul de dificilă din punct de vedere tehnic și ne-a solicitat sistemul la maxim.*

*La șase luni după ce a fost construit website-ul, ei au dorit să implementăm schimbări majore în privința aspectului și ca urmare a experienței avute de utilizatori. Aceasta a implicat modificarea unui mare număr de șabloane personalizate ale paginilor. Un efort care ne-a consumat o groază de timp. Le-am cerut totuși un preț convenabil pentru servicii.*

*Apoi s-au hotărât să adăugăm un forum. Am reacționat din nou cu promptitudine. Am găsit o interfață ieftină de forum, pe care am integrat-o în website-ul lor. Am terminat totul într-un timp destul de scurt.*

*Recent, ne-au propus construirea unor site-uri integrate, astfel încât consider că ne descurcăm destul de bine. Singurul lucru pe care îl pot adăuga este că ei se plâng destul de mult cu privire la costuri, însă le-am spus că ar putea economisi unele sume de bani dacă ar învăța sintaxa HTML de bază, astfel încât să fie capabili să se ocupe singuri de o parte din activitatea de întreținere a site-ului.*

Perspectiva cumpărătorului (a lui Adam):

*Nu prea mi-a plăcut de Francis prima dată când l-am cunoscut, însă șeful meu luase deja decizia. Mi s-a părut că este oarecum prea încrezător; prea le știa pe toate. Dacă l-ai auzi cum vorbește, ai crede că a conduce o afacere bazată pe web design este o treabă foarte ușoară.*



*Deși sistemul atinge în proporție de 90% caracteristicile și funcționalitatea de care aveam nevoie, nu a fost ușor să le obținem atenția atunci când am avut nevoie de actualizări. De-a lungul timpului, singurul contact din partea lui Francis a fost factura lunară pentru găzduirea online a site-ului. Apoi am găsit un alt serviciu similar, dar mai ieftin, în Hong Kong. Prin urmare, ne-am decis să schimbăm furnizorul de servicii, nu din cauza prețului, ci pentru că firma din Hong Kong părea mai interesată de noi și ne-a oferit o serie de idei cu privire la direcții diverse în care ne putem dezvolta website-ul.*

### **Avantajele acestui tip de relație**

Presupunând că propui o ofertă bună sub aspect tehnic și că o cunoști în detaliu, atunci relația devine una ușoară pentru tine. Te simți în largul tău discutând în amănunt despre oferta voastră și răspunzând la orice întrebare. Este o relație care poate fi construită relativ repede — în special în situația în care reputația firmei voastre prezintă încredere pentru cumpărător.

### **Dezavantajele acestui tip de relație**

În afara cazului în care posezi un avantaj tehnic clar în raport cu competitorii, prețul poate fi un factor principal de diferențiere a ofertelor. Există probabilitatea de a fi nevoit să îți reformulezi frecvent propunerile, de vreme ce există un grad redus de loialitate. Oferta voastră este văzută ca un bun de consum.

Unui competitor îi este relativ ușor să te înlocuiască (a) dacă își face timp să înțeleagă situația cumpărătorului și relația de afaceri, precum și (b) printr-un preț mai scăzut (între limitele cărui el poate egala oferta voastră sub aspect tehnic).

În cele din urmă, cumpărătorul va avea tendința să nu îți ierte greșelile.

## **Relațiile de parteneriat**

### **Caracteristici**

Acesta este cel mai avantajos tip de relație, atât pentru agentul de vânzări, cât și pentru cumpărător. Cumpărătorul te va ruga să faci tot ceea ce îți imaginează el că poți face. De asemenea, te va ruga să-i oferi ajutor în domenii care nu țin de expertiza ta pentru că îți prețuiește părerea, ideile și contactele, deși s-ar putea să nu deții răspunsul la o anumită întrebare ori soluția la o anumită problemă.

Această relație este una personală și strategică. Cumpărătorul te cumpără de fapt pe tine. Are încredere în faptul că îl poți ajuta. Are încredere că îi vei spune cine este cel mai bun furnizor al unui anumit produs sau serviciu. Nu ia decizii fără să te consulte. Este o relație între egali. Ambele părți extrag o valoare egală din relație. Ești bucuros să-i recomanzi cumpărătorului alte persoane, din interiorul sau din exteriorul organizației tale, de vreme ce relația cu acesta este suficient de puternică pentru a nu-ți face griji cu privire la orice riscuri asociate cu o astfel de recomandare.

Relația este condusă atât de cumpărător, cât și de vânzător.

### **ALLAN CHU, CONSTRUCTORUL: UN PARTENER PE VIAȚĂ?**

Perspectiva vânzătorului (a lui Allan):

*Îmi place de Peter. Este un tip de treabă. A cumpărat un etaj întreg de apartamente în Hong Kong pe care eu le renovam pentru un prieten de familie. Prietenul m-a plătit pentru a organiza o renovare în stil chinezesc și pentru a vinde etajul.*



Peter m-a rugat să schimb stilul într-unul vestic. Nu amena-  
jaseam decât bucătăriile până la momentul respectiv, astfel  
încât nu mi-a fost greu să introduc modificările.

Mi-a spus ce anume își dorește, iar eu l-am ajutat să găsească  
ceea ce căuta. De multe ori ne-am urcat în taxi ca să mergem  
direct la magazinul cu materiale de construcții. Alegea ce îi  
 plăcea, după care eu negociam prețul până la o valoare care  
 îi convenea. Unele lucruri le cumpăra el însuși. Ar fi trebuit  
 să mă lase pe mine să cumpăr totul, aș fi obținut prețuri  
 mai bune.

Odată ce etajul a fost finalizat, mi-a spus că vrea să inves-  
tească în continuare în apartamente din Hong Kong. Așa că  
acum el cumpără apartamente, eu le renovez, apoi împărțim  
profitul.

Ne vedem și la un pahar, cam de două ori pe lună. Asta mă  
ajută să țin pasul cu aspectele plăcute ale relației noastre.

Perspectiva cumpărătorului (a lui Peter):

Allan Chu este un tip de treabă. Nu-i ușor să cumperi un  
apartament în Hong Kong atunci când ești străin pe aceste  
meleaguri. Oamenii de pe aici au comerțul în sânge, așa că  
sunt atenți la fiecare detaliu al unei afaceri. Dacă pot să pro-  
fite de tine pentru că nu cunoști regulile jocului, atunci o vor  
face fără nicio remușcare.

Însă Allan nu a fost așa, ci mi s-a părut dornic să mă ajute.  
Mi-a ușurat foarte mult tot ce aveam de făcut, mi-a netezit  
calea de câte ori a putut. A făcut o treabă bună, exact așa  
cum am dorit. În plus, este un tip vesel — mereu zâmbitor.

Cu toate acestea, soției mele nu-i prea place de el. Spune că  
mă taxează prea mult. Poate că este adevărat, însă Allan îmi  
este mereu aproape când am o urgență sau când am nevoie  
de el. Ca atunci când s-a stricat o mașină de spălat într-un  
apartament, la ora 9 seara, iar apa începuse să se răspân-  
dească peste tot. Eu trebuia să plec după o oră într-o călă-  
torie de două săptămâni peste hotare. Allan a renunțat la  
ceea ce făcea pe moment și a venit direct la apartament ca să  
repare mașina.

Am colaborat, de asemenea, la trei investiții în proprietăți  
imobiliare și am făcut o treabă bună împreună. M-a ajutat  
și când mi-am cumpărat noua mașină — mă gândesc uneori  
că îi cunoaște pe oamenii potriviți pentru o târguială avan-  
tajoasă!

Plănuiesc să îmi deschid o filială în China și, chiar dacă Allan  
nu este expert în dezvoltarea afacerilor, el a fost prima per-  
soană pe care am sunat-o pentru a discuta despre această  
idee. El mi-a povestit despre reușitele unor oameni care făcu-  
seră deja ceva similar și m-a pus în legătură cu una dintre  
companiile la care lucrau aceștia.

### Avantajele acestui tip de relație

Loialitate și încredere. Există puține șanse (sau chiar nici-  
una) pentru a pierde vreo oportunitate. Te implici în relație  
încă de la început, când cumpărătorul analizează posibilele  
decizii. Economisești timp prin ocolirea etapelor obișnuite  
ale vânzării și selecției de oferte, sărind astfel peste anumiți  
pași în obținerea autorizațiilor pentru a satisface ritmul și  
procesele interne din firma cumpărătorului. Dezvoltarea  
unei astfel de relații îți permite să ai acces la setul de valori  
al cumpărătorului și să primești recomandări semnificative.  
Este o relație din care toată lumea are de câștigat. Prețul  
nu constituie un criteriu de diferențiere, fiind rareori supus  
negocierii.

### Dezavantajele acestui tip de relație

Construirea și menținerea unei astfel de relații poate con-  
suma timp. Necesită energie personală. Timpul și energia  
investite nu sunt răsplătite în mod direct și imediat. Trebuie



să ai deprinderi din afara ariei profesionale pentru a fi în măsură să dezvolți și să menții astfel de relații.

Trebuie să îți respecti cumpărătorul și să îți pese de el, chiar dacă personalitatea ta nu se potrivește în mod natural cu a acestuia.

### 3.2 În ce stadiu se află relația

Cheia înțelegerii tipului de relație în care te afli nu este să te gândești la ce simți tu (vânzătorul) față de această relație, ci la ce simte cumpărătorul. Îți poți forma o idee despre maniera în care cumpărătorul percepe relația reflectând la ce se întâmplă în cadrul întâlnirilor față în față:

- Cine inițiază întâlnirile, vânzătorul sau cumpărătorul?
- Care este motivul pentru care sunt inițiate întâlnirile? Dacă sunt inițiate de tine, aceasta se întâmplă pentru că ai ceva de vândut sau pentru că dorești pur și simplu să vezi ce mai face? Dacă sunt inițiate de cumpărător, aceasta se întâmplă pentru că el are o nevoie legate de domeniul tău de expertiză, pentru că are o nevoie aflată în afara ariei tale de expertiză sau doar pentru că vrea să aibă o discuție amicală?
- Ce anume se discută atunci când vă întâlniți? Mai ales subiecte legate de lume și societate? Sau teme în care deții o cunoaștere și o experiență evidente?
- Cum se desfășoară întâlnirea? Cu momente lungi de tăcere? Cine vorbește cel mai mult?
- În ce loc se desfășoară de obicei aceste întrevederi? La birou, la cafenea, în sala de ședințe, într-un bar, la un eveniment sportiv sau social?

Numele cumpărătorului	George Jones
Cine a propus întâlnirea?	Eu
De ce s-a propus întâlnirea?	Am vrut să-i vorbesc despre noua noastră aplicație informatică.
Cinci puncte de discuție pe care le-ai inițiat în cadrul întâlnirii	Cât de ocupat sunt. Cât de ocupat este el. Cum funcționează programul de inventar de care se folosește acum. Cum funcționează programul nostru. Mi-ar face plăcere să îi fac o vizită la firmă pentru a-i face o demonstrație cu noul program.
Cinci puncte de discuție pe care cumpărătorul le-a exprimat pe parcursul întâlnirii	Își organiza conferința anuală. Secretara lui tocmai își dăduse demisia după 15 ani de activitate. Care era prețul noului program informatic.
Ce anume ați hotărât amândoi în încheierea întrevederii	El a spus că se va gândi la propunerea mea și că mă va anunța ce a hotărât. Eu am promis că voi reveni cu un telefon peste o săptămână pentru a vedea dacă are nevoie de informații suplimentare.

FIGURA 3.2

#### Analiza relației în urma unei întâlniri față în față

Pentru a înțelege mai bine acest exercițiu, gândește-te la relația cu unul dintre cumpărătorii tăi cheie și completează formularul din anexa 4 cu privire la ultima întâlnire pe care ai avut-o cu respectivul cumpărător. Studiază figura 3.2 pentru a-ți forma o idee despre genul de informații pe care ar trebui să le ai în vedere.

Răspunsurile la întrebările din formular vor indica tipul de relație pe care o întreții. De exemplu, relația prezentată în Figura 3.2 este una de tip ad-hoc.



După ce completezi formularul, vei fi în măsură să îți evaluezi propriile relații-cheie.

### ***De ce a fost propusă întâlnirea?***

- Dacă un cumpărător inițiază întrevvedere pentru că are nevoie de produsul sau serviciile pe care le oferi, acesta este indiciul unei relații tehnice sau ad-hoc. Dacă aceasta este prima invitație după multă vreme, atunci este mai probabil să fie vorba de o relație ad-hoc.
- Dacă vânzătorul propune o întâlnire pentru a discuta o nouă ofertă, acesta este indiciul unei relații tehnice, în afară de cazul în care nu este vorba de răspunsul la o nevoie cunoscută.
- Când cumpărătorul inițiază întâlnirea doar de dragul revederii, acesta poate fi semnul unei relații de parteneriat, cu condiția ca discuția să abordeze și chestiuni legate de afaceri. În absența unei convorbiri serioase pe teme de afaceri, există șanse să fie mai degrabă vorba de o relație socială.
- Dimpotrivă, o întâlnire invocată de vânzător doar de dragul revederii poate constitui indicatorul unei relații ad-hoc sau sociale. Dacă întâlnirile au loc neregulat și dacă sunt doar un exercițiu de a „pescui” un contract, atunci este mai probabil să ai de-a face cu o relație de tip ad-hoc. Întâlnirile regulate presărate cu discuții „de dragul discuției” indică prezența unei relații sociale.
- Un agent de vânzări care cere o întrevvedere cu scopul de a afla informații proaspete cu privire la ce se întâmplă în viața personală și profesională a cumpărătorului întreține o relație de parteneriat, însă numai dacă și cumpărătorul percepe relația în același mod.

### ***Ce ai spus la întâlnire?***

- Faptul că s-a vorbit doar despre vreme, despre știri, sport, familia cumpărătorului, programul încărcat de la locul de

muncă (însă fără prea multe detalii) indică o relație pur socială.

- Discutarea mai ales pe marginea ofertelor sugerează o relație ad-hoc sau tehnică.
- Dacă îi spui pur și simplu cumpărătorului cât de bună este oferta voastră și cât de utilă au socotit-o alți cumpărători, atunci vă aflați într-o relație tehnică.
- Faptul că îți manifesti un interes autentic față de cumpărător și că vorbești despre afacerea lui sugerează o relație de parteneriat.

### ***Ce a spus cumpărătorul la întâlnire?***

- Dacă a vorbit despre vreme, familie, programul încărcat de lucru și despre știri generale, însă nu a discutat niciodată cu adevărat despre slujbă sau nu ți-a dat detalii despre dificultățile cu care se confruntă la locul de muncă, atunci aveți parte de o relație socială.
- Dacă te-a rugat să-i prezenți oferte noi, atunci vă aflați fie într-o relație tehnică, fie într-una de parteneriat.
- Dacă ți-a dezvăluit o nevoie pe care o resimte în prezent, atunci vă situați cel mai probabil într-o relație tehnică sau ad-hoc.
- Dacă ți-a cerut părerea într-o chestiune care îți depășește oferta de bază, atunci evoluati către o relație de parteneriat.

## **3.3 Cum să îți îmbunătățești relațiile**

Acum, când înțelegi mai bine relația, întrebarea este: Dorești să o îmbunătățești? Și, dacă da, cum vei realiza acest lucru?

Unii dintre cei mai eficienți agenți de vânzări pe care i-am întâlnit au o singură întrebare pe care și-o adresează în mod constant:

*Cum pot mă asigur că fiecare interacțiune pe care o am cu un cumpărător îmi va îmbunătăți relația cu el?*



Păi, să vedem. Ce poți spune despre ultima întâlnire pe care ai avut-o cu acel cumpărător? Ți-ai fixat un obiectiv clar pentru acea întrevedere? Care a fost acesta? Ai urmărit ca prin el să îți sporești cifra vânzărilor sau calitatea relației?

Agenții de vânzări cu adevărat eficienți își fixează obiective pentru o perioadă de timp definită, apoi decid unde doresc să ajungă până la sfârșitul următoarei interacțiuni. Ei își măsoară succesul prin conversația pe care au întreținut-o cu clientul, mai curând decât prin suma obținută în urma contractului. Pentru a planifica toate aceste aspecte, ei se folosesc de documente de felul celui care urmează.

Numele cumpărătorului			George Jones				
Nivelul relației							
Acum	Peste 2 luni	Peste 4 luni	Peste 6 luni	Peste 8 luni	Peste 10 luni	Peste 12 luni	În final
Ad-hoc	Ad-hoc	Tehnic	De par-teneriat				De par-teneriat
Ce voi spune și ce voi face în cadrul fiecărei întrevederi pentru a duce relația la următorul nivel?							
Următoarea întâlnire							
<p>În cadrul întâlnirii nu voi menționa deloc produsul nostru. Voi explica faptul că mă aflu acolo pentru a afla mai multe despre cum îi merge afacerea. Apoi mă voi axa pe oricare dintre ariile sale de interes, indiferent dacă îl pot ajuta sau nu în acea privință. Nu voi propune nicio soluție, ci doar mă voi strădui să înțeleg situația și poate că voi pomeni cazuri în care am auzit că alți oameni s-au confruntat cu probleme similare.</p> <p>Îi voi trimite imediat un e-mail în care îi voi rezuma ce am discutat împreună și în care îi voi menționa că am de gând să-i întreb pe cunoscuții mei dacă au vreo idee care se poate dovedi utilă pentru afacerea lui.</p>							
A doua întâlnire							
<p>Voi recapitula pe scurt problemele despre care am discutat în cadrul întrevederii anterioare și îl voi întreba dacă acestea sunt încă dificultăți majore. Apoi îi voi vorbi despre alte companii care s-au confruntat cu obstacole similare și despre cum cred eu că respectivele companii au „rezolvat” acele probleme. Îl voi întreba dacă este interesat să se adreseze direct reprezentanților acestor companii pentru o discuție mai aprofundată.</p>							
A treia întâlnire							
<p>Depinde de rezultatul primelor două. S-ar putea să îi fac cunoștință cu cineva care este în măsură să-l ajute într-una dintre problemele pe care le-a enunțat.</p>							

În cazul relațiilor noi, dacă poți construi un raport încă de la prima întâlnire, atunci este pe deplin posibil să demarezi imediat o relație de parteneriat. Iată un exemplu:

*În urma unui prim contact, am avut o întâlnire cu directorul operațional al unei organizații, în cadrul căreia care am discutat despre nevoile lor de instruire.*

*I-am pus întrebări despre ce nevoi de perfecționare au, însă răspunsurile au fost destul de generale. Am analizat rezultatele la care se aștepta în urma instruirii și, ca urmare, am reușit să obținem răspunsuri mai specifice. L-am întrebat despre motivele de îngrijorare și am primit răspunsuri legate de lucrurile care nu trebuie să se întâmple în timpul sesiunilor de instruire, cum ar fi nesincronizări între programe, lipsa cunoștințelor legate de domeniul respectiv de activitate și absența mizei culturale. Apoi am pus întrebări despre activitățile pe care le-au inițiat deja și despre ceea ce aveau de gând să facă în viitorul apropiat. Ajunși în acest punct, ne-a fost mai ușor să le spunem că planurile lor nu se potriveau cu obiectivele pe care și le fixaseră și că riscau să creeze de fapt genul de probleme pe care încercau să le evite.*

*În niciuna dintre etapele discuției nu am pomenit deloc despre ceea ce putem noi face ori despre măsura în care am putea sau nu să-i ajutăm. Deja îi eram de folos acestei companii.*

*După aproximativ 45 de minute de la debutul întâlnirii, directorul operațional a început în sfârșit să zâmbescă.*

*Reușisem să ne sincronizăm cu starea lui de spirit și să adresăm cum trebuie toate întrebările importante. I-am propus totodată și câteva idei provocatoare.*

*Nu i-am sugerat că îi putem oferi o soluție, ci i-am dat de înțeles că dorim să-l ajutăm să-și atingă obiectivele. La un moment dat, s-a ridicat și ne-a spus: „Cred că la această întrevedere trebuie să participe și directorul executiv. Aveți ceva împotrivă?” Bineînțeles că nu aveam nimic împotrivă. Așa că în scurt timp ni s-a alăturat și directorul executiv și am continuat procesul de negociere.*

*După această primă întâlnire, dialogul nostru a continuat timp de 12 luni. Ei ne cereau constant sfatul și părerea în*



*domenii care depășeau oferta noastră de bază. Am continuat să îi contactăm pentru a vedea cum le merge afacerea. În cele din urmă ne-au chemat, spunându-ne că au nevoie de noi pentru a le îmbunătăți programele de instruire.*

*Nu ne-a fost solicitată nicio ofertă. Nici nu mai era necesară vreo ofertă întrucât ambele părți își cunoșteau nevoile și abilitățile și aveau încredere una în cealaltă. Prețul a fost stabilit și acceptat prin două mesaje de e-mail.*

Deși un astfel de proces durează mult, investiția reală de timp raportat la respectiva perioadă a fost minimă, în mod sigur cu mult mai mică decât aceea necesară pentru a parcurge un întreg proces clasic de selecție a ofertelor.

Este aceasta o relație ad-hoc sau una de parteneriat?

Cheia este, în acest caz, încrederea. Deși contactul este doar periodic, încrederea a fost stabilită, așa încât este ușor să reluăm relația. Conversațiile sunt deschise, iar informațiile sunt împărtășite liber. Într-adevăr, aceasta este o trăsătură a relațiilor de parteneriat. Întocmai ca în relația cu cei mai vechi dintre prietenii noștri, nu contează dacă uităm să ne dăm telefon sau să ne scriem un timp îndelungat; când ajungem în sfârșit să ne vedem, totul este la fel ca pe vremuri.

Cu toate acestea, nu este mereu posibil să obținem astfel de rezultate în cadrul unei singure întrevederi. Aspectul esențial este să știm încotro să îndreptăm relația.

Uneori poate fi mai greu să transformăm o relație tehnică bine stabilită într-una de parteneriat decât să ajungem direct de la statutul de străin la acela de partener. Adeseori se poate dovedi util să îți rogi colegii să te asiste în realizarea acestei tranziții. Dacă te simți în largul tău în cadrul unei relații tehnice, iar cumpărătorul este obișnuit cu ea, poți beneficia de pe urma întreruperii modelului de comportament de către o a treia parte.

Ducerea unei relații la nivelul următor, în special în cazurile în care comportamentul a fost deja fixat, poate fi o inițiativă consumatoare de timp, stresantă și obositoare din punct de vedere mental. De asemenea, o astfel de inițiativă poate eșua uneori, în ciuda eforturilor depuse.

Este un fapt cert că mulți dintre oamenii de succes sunt orgolioși. Și de ce nu? La urma urmei, se bucură de succes! Este la fel de cert că oamenilor foarte orgolioși le vine greu să admită că nu sunt persoana potrivită pentru un anumit cumpărător. Acolo unde nu există „chimie“, nu are rost să ne amăgim cu gândul că ne putem ascunde sentimentele.

Nu ar trebui să fim atât de nesăbuiți cu noi înșine. Simțim aproape instinctiv atunci când alți oameni se străduiesc prea mult să fie prietenoși sau când cuvintele lor sunt lipsite de sinceritate. Decriptăm imediat semnalele subliminale care trădează adevăratele intenții ale unei persoane. Atunci de ce nu ne vine să credem că și propriile noastre corpuri ne trădează în manieră similară?

Sfatul nostru: lasă pe altcineva să se ocupe de clientul respectiv. Poți încerca să îți ascunzi în continuare sentimentele, însă nu vei fi capabil să duci relația până la următorul nivel. Este mai bine să fii sincer cu tine și să lași pe altcineva să se ocupe de acel client.

Alpha Consultants a câștigat un contract la nivel global de furnizare a unei game de servicii către Solve Retail. Aceste servicii includeau plata salariilor, sprijin tehnologic și instruire.

Contractul a fost câștigat în Statele Unite. Ulterior, s-a decis adăugarea filialelor din Asia și zona Pacificului, adică în jur de 4 000 de persoane din opt țări.

Sediul central regional al companiei Solve Retail se afla în Hong Kong, astfel încât birourile din același oraș ale companiei Alpha au devenit responsabile pentru furnizarea



serviciilor către filialele din Asia ale Solve Retail (SRA). Au existat și dificultăți:

- Serviciile de instruire reprezentau o provocare nouă pentru Alpha.
- Filialele SRA nu fuseseră implicate în selecția companiei Alpha ca furnizor preferat — Alpha le fusese impusă de către compania-mamă din Statele Unite.
- SRA nu vedea oferirea de servicii de instruire ca fiind competența de bază a Alpha. De vreme ce Alpha nu stăpânea serviciile de instruire și nu înțelegea afacerea filialelor SRA, liderii regionali ai SRA s-au întrebat cum ar fi posibil ca cei de la Alpha să le ofere servicii de training de calitate.
- Sandra, directoarea Departamentului de Perfecționare al SRA, locuia în Sydney.

Relația a fost una de tip ad-hoc. Deși Alpha era furnizorul preferat, filialelor SRA li s-a permis apelarea la alți furnizori în zonele în care Alpha nu dispunea de suficiente resurse. Cei de la SRA socoteau că Alpha nu avea niciunde suficiente resurse!

Responsabilul pentru relațiile companiei Alpha în Hong Kong era un director executiv care nu dispunea de un cadru formal de training. El a delegat autoritatea către unul dintre managerii săi cheie și s-a mulțumit să mențină o distanță sigură între el și directoarea Departamentului de Perfecționare al SRA, o australiancă directă și temperamentală.

Timpul s-a scurs. Relația a stagnat. Companiei Alpha nu i se oferise ocazia de a furniza o parte satisfăcătoare din serviciile prevăzute în contract. Managerul delegat de la Alpha, o femeie, nu s-a putut înțelege cu principala persoană de contact din partea SRA. Era supusă unui stres extrem, lucrând din răspuțeri pentru a demonstra ce poate face Alpha, însă fără să înregistreze progrese.

Pentru a rupe acest cerc vicios, Alpha a numit un nou director care să se ocupe de relația cu SRA. Sarcina lui Joe era să readucă lucrurile pe direcția bună și să preia în cele din urmă

controlul asupra situației. El a aruncat o privire asupra contactelor de până atunci și a înțeles repede unde se afla problema, și anume că se stabilise o relație ad-hoc, dominată de egocentrismul corporatist al companiei Alpha, fără niciun element de interacțiune socială. Era clar că Alpha se străduia, fără rezultat, să facă față cerințelor impuse de SRA, însă nimeni nu era pregătit să recunoască asta. Persoana de contact din partea SRA știa acest lucru, însă nu reușea să determine pe nimeni de la Alpha să admită starea de lucruri. Acolo unde nu există sinceritate nu poate exista nici încredere.

Cum putea fi schimbată relația? Joe știa că o relație de parteneriat integrează atât elemente tehnice, cât și aspecte sociale. Niciunul dintre ele nu era de găsit aici. El a decis că a genera încredere în capacitatea tehnică a companiei Alpha ar fi un obiectiv greu de atins pe termen scurt, parțial pentru că aceste resurse nu existau, parțial pentru că experiența de până la acel moment a filialelor SRA cu Alpha fusese atât de săracă, încât angajații lor ar fi sceptici cu privire la afirmațiile care ar fi susținut existența acestor resurse. Joe s-a hotărât să se concentreze pentru început asupra consolidării aspectului personal al relației, iar pe parcurs să adauge elementele de „expertiză”, pe măsură ce avea să se asigure că vor crește și resursele de care avea nevoie Alpha.

Joe a stabilit o întâlnire față în față cu Sandra, directoarea Departamentului de Perfecționare al SRA, și luat avionul către Sydney. Fiind numit recent în funcție, Joe a putut să joace rolul de mediator, asumându-și eșecurile înregistrate de Alpha și manifestând înțelegere față de frustrările celor de la SRA. A stabilit o serie de pași pentru îmbunătățirea serviciilor. A sugerat ca SRA să apeleze la un alt furnizor sau să aștepte până când Alpha își putea dezvolta resursele până la o capacitate satisfăcătoare. Acest fapt le oferea celor de la SRA controlul asupra deciziei și demonstra că prioritatea pentru Alpha era ca SRA să își primească serviciile de training de care avea nevoie. Joe a mai vorbit și despre contract,



încheiat la nivel global, și a empatizat cu cei de la SRA, care erau nemulțumiți de includerea ulterioară a organizației lor în decizia luată de organizația-mamă. A recunoscut că îi este dificil să se ocupe de această problemă și a descris stresul resimțit de echipa de la Alpha, spunând că își imaginează că și cei de la SRA trec printr-un stres similar. A cerut timp pentru a face o încercare și pentru a ordona lucrurile. De-a lungul următoarelor luni au vorbit aproape zilnic. S-a dovedit că multe dintre probleme puteau fi limpezite prin simplul fapt de a comunica mai mult. Sandrei îi era teamă că Alpha va prelua controlul total și că ea va fi trecută în plan secundar. Lipsa comunicării îi întărise această neliniște. Au identificat nevoile de instruire, au elaborat împreună planuri și au discutat și adoptat decizii legate de instructorii care vor fi implicați în acest proiect.

Joe a mai făcut o vizită la Sydney. S-a întâlnit cu alte persoane din cadrul filialelor SRA. A luat cina acasă la Sandra. I-a povestit despre progresele înregistrate la sediul central al SRA din Hong Kong.

Treptat, relația s-a dezvoltat. În timp, au fost aduse persoane noi în echipa Alpha. Serviciile s-au îmbunătățit. Joe a devenit ochii și urechile Sandrei la biroul central al sediului regional. În decurs de un an, Alpha ajunsese să furnizeze o parte mai mult decât consistentă din serviciile de training către SRA, iar echipele Alpha și SRA lucrau împreună pentru a obține cele mai bune rezultate pentru angajații SRA, uneori colaborând chiar pentru a ocoli directivele lipsite de simț practic emise de sediul central din Statele Unite al companiei Solve.

În exemplul de mai sus, nou director executiv responsabil pentru clientul SRA a fost motivat de dorința de a ajuta această companie, chiar dacă asta însemna să recunoască eșecurile înregistrate de Alpha. Principiul „Îți rămân dator” necesită uneori adoptarea unei astfel de poziții. Atunci când o relație nu merge, primul pas trebuie să fie acela de a înțelege relația

în care te afli în prezent. Odată ce înțelegi acest lucru, trebuie să ai vedere acțiunile pe care le poți întreprinde pentru a-l duce pe cumpărător la nivelul dorit. Îți oferim mai jos câteva idei de soluții la care poți apela.

### *De la relația socială la aceea de parteneriat*

#### **În general**

- Trimite-i cumpărătorului comentarii relevante despre domeniul lui de activitate (de pildă, articole de ziar) despre care crezi că l-ar putea interesa. Dacă vin din partea companiei tale, cu atât mai bine.
- Invită-l să participe la evenimente sociale cu o componentă tehnică (de pildă, lansarea de produse, conferințe însoțite de cocteiluri, colocvii de afaceri).
- Implică și pe altcineva din organizația voastră.
- Gândește-te la rețeaua de contacte de care dispui. Știi vreo persoană pe care cumpărătorul ar fi interesat să o cunoască?
- Vezi dacă îl poți ajuta pe cumpărător să-și îmbunătățească relațiile cu propria organizație.
- Mută întâlnirile într-un cadru mai formal.

#### **Pentru întâlnirile față în față**

- Ascultă cu mare atenție pentru a sesiza indicii cu privire la zonele în care cumpărătorul s-ar putea să nu fie mulțumit 100% de stilul său de lucru.
- Deplasează conversația către subiecte legate de cât de ocupat este cumpărătorul și către motivele pentru care acesta este atât de ocupat. Pune întrebări despre aspectele plăcute și cele neplăcute de la locul de muncă.
- Adresează-i întrebări privitoare la dificultățile întâlnite la locul de muncă și despre cum s-a gândit să le depășească.



### ***De la relația ad-hoc la aceea de parteneriat***

#### **În general**

- Întreabă-l pe cumpărător dacă te poți întâlni cu el nu pentru a vinde, ci pentru a înțelege ce anume se întâmplă în domeniul lui de afaceri.
- Pe durata proiectelor, stabilești întâlniri pentru a discuta chestiuni care nu au o legătură directă cu scopul proiectului.
- La sfârșitul fiecărui proiect, stabilește cu clientul o întâlnire informativă, în care acesta să îți explice cum ai reușit să îi îmbunătățești serviciile.

#### **Pentru întâlnirile față în față**

- Concentrează-te asupra raportului personal.
- Manifestă-ți interesul pentru viața personală a cumpărătorului, însă numai în măsura în care acesta este dispus în acest sens ori dacă își manifestă, la rândul său, un interes similar.
- Întreabă-l de afacere, însă și de scopurile sale personale și de dificultățile întâlnite în respectivul domeniu de activitate.
- Discutați despre ceea ce observi că se întâmplă în acel domeniu economic și în cele relaționate.
- Concentrează-te pe o vânzare neagresivă a propriei persoane (transformându-te în cineva cu care cumpărătorul ar dori să lucreze) mai curând decât pe vânzarea companiei pe care o reprezinți sau a ofertei pe care o propui.
- Cere-i permisiunea de a repeta în mod regulat astfel de întâlniri.

### ***De la relația tehnică la aceea de parteneriat***

#### **În general**

- Sună-l pe cumpărător și atunci când nu ai nimic de vândut.
- Invită-l la evenimente sociale (evenimente sportive, teatru, operă etc.).

- Țineți anumite întâlniri în cadre mai puțin formale (de pildă, la masa de prânz sau la o cafea).
- Propune-i o întrevedere în cadrul căreia să îi demonstrezi că abordarea ta tehnică se ocupă și de problemă, nu doar de simptom.

#### **Pentru întâlnirile față în față**

- Concentrează-te asupra modalităților prin care poți deveni mai puțin distant și mai accesibil.
- Analizează personalitatea cumpărătorului. Întreabă-l despre presiunea de la locul de muncă și despre echilibrul dintre viața profesională și cea personală. Află ce face în afara serviciului. Manifestă-ți interesul într-un mod cât mai vizibil.
- Povestește-i despre greșeli pe care le-ai făcut (nerelaționate cu munca) pentru a-l ajuta să scape de prejudecata că ai fi un expert inabordabil.
- Pune-i întrebări legate de imaginea de ansamblu (strategia generală a afacerii, progresele înregistrate pe piață etc.).
- Stabilește ce gen de relație întreține persoana respectivă cu șeful ei.
- Rezistă tentației de a-i oferi consiliere tehnică, chiar și atunci când ți se cere. Răspunde-i cu o întrebare, care să te ajute să înțelegi mai bine situația.

Ideea generală este că, pentru a schimba relația prezentă cu una de parteneriat, este nevoie să îți schimbi mentalitatea și să îți dorești realmente să fii de ajutor.

#### ***Cum să-l ajuți pe cumpărător în relațiile cu organizația lui***

În interiorul organizațiilor descoperim că multe dintre relații sunt ad-hoc sau tehnice. Acest aspect se poate dovedi extrem de frustrant pentru membrii mai tineri ai personalului. Însă exact acest gen de situație reprezintă o oportunitate pentru



agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator“ de a-l ajuta pe cumpărător să dezvolte o relație de parteneriat cu șeful său. Dacă reușești acest lucru, atunci cumpărătorul îți va aprecia sincer ajutorul și va fi pregătit apoi să te prezinte șefului. Ca urmare, obții cel puțin două avantaje: relația ta cu prima persoană se aprofundează și poți începe să îți dezvoltai relația cu următoarea persoană din ierarhie.

Unul dintre clienții noștri, Format Consulting, încerca să-i vândă servicii de consultanță lui Frederique Donat de la Toxia. Cu toate că știa că Toxia are nevoie de ajutorul oferit de Format, Frederique era îngrijorată că șeful ei se va gândi că ea ar trebui să se descurce singură, fără să mai apeleze la un ajutor extern.

Pentru a depăși acest obstacol, cei de la Format au ajutat-o pe Frederique să formuleze o scrisoare de răspuns către Format în care declara că știe noua legislație și că, deși o înțelege destul de bine, avea totuși nevoie de sfaturi detaliate cu privire la implicațiile pe care legislația le avea pentru Toxia. Frederique l-a convins apoi pe șeful ei să aprobe scrisoarea și a trimis-o la Format.

Rezultatul a fost că cei de la Format au primit contractul, iar șeful lui Frederique a văzut în ea nu numai o persoană inteligentă și informată în legătură cu noua legislație, ci și un angajat conștient de propriile limite. Toată lumea a avut de câștigat.

### 3.4 Matricea relațiilor

Relația de parteneriat are și dezavantaje. Din punct de vedere personal, este o situație cât se poate de favorabilă. Dacă îți schimbi angajatorul, cumpărătorul te va urma. În cazul în care cumpărătorul își schimbă angajatorul, după un timp vei avea ocazia să lucrezi cu noul șef al cumpărătorului. Problema este că nu vei mai primi contracte din partea fostului șef al cumpărătorului dacă nu ai cultivat o relație similară cu alte persoane de contact din cadrul companiei respective.

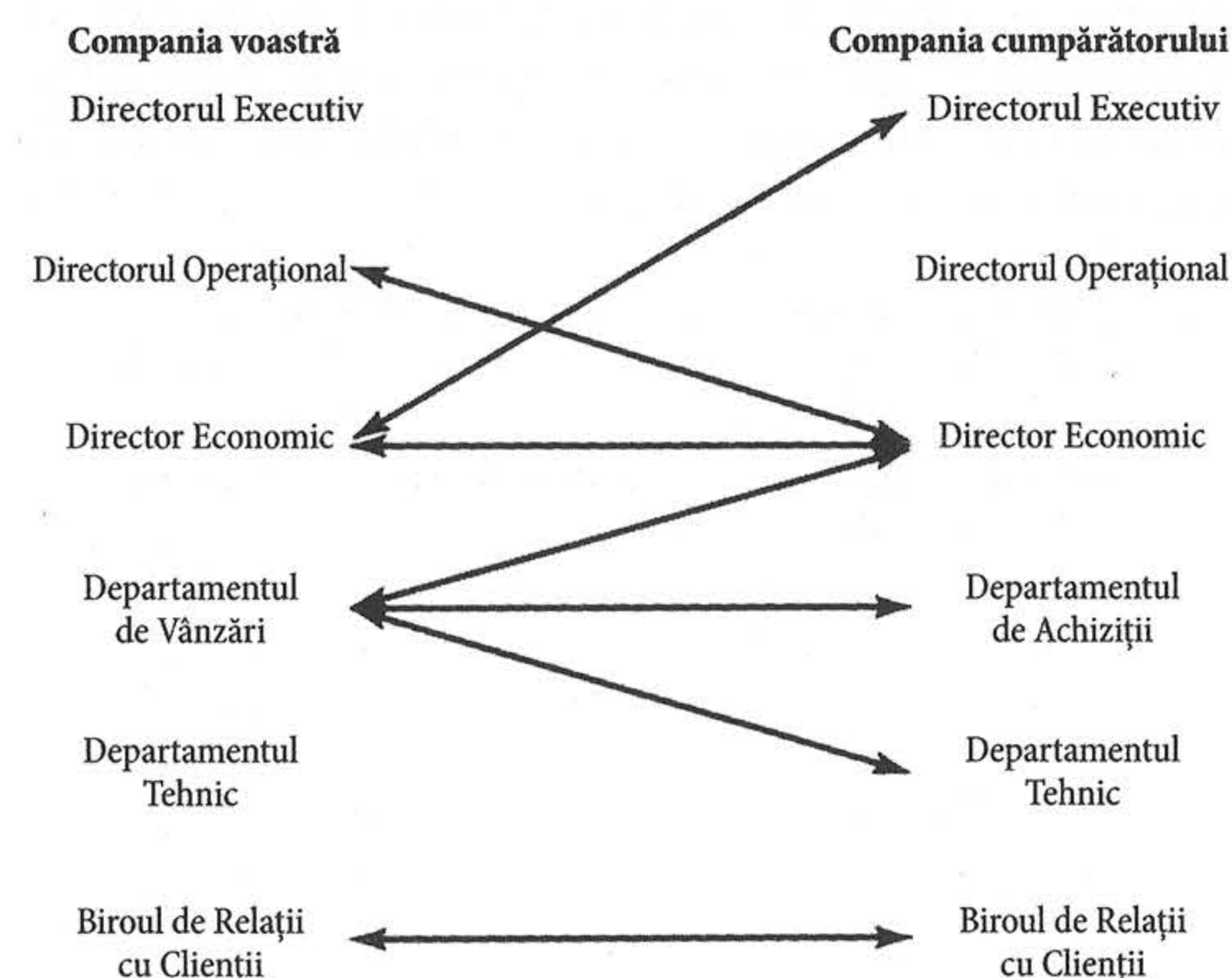


FIGURA 3.3

#### Exemplu de matrice a relațiilor

Riscul pentru angajatorul tău este ca respectivul cumpărător să te urmeze atunci când îți schimbi locul de muncă, deci să nu-i rămână client fostului angajator. Pentru a preveni astfel de situații, fostul angajator se va asigura din timp că într-o relație de parteneriat cu cumpărătorul se implică mai mult de o singură persoană din partea companiei lui. Situația ideală ar fi aceea prezentată în matricea relațională reprodusă în Figura 3.3.

Această matrice le este de folos și persoanelor care urcă în ierarhia fiecărei organizații, astfel încât relația să fie deja formată pe măsură ce devin cumpărători.

Acum înțelegi mai clar tipurile de relații pe care le poți avea cu clienții tăi, precum și modul în care poți acționa pentru a



schimba relațiile de care nu ești mulțumit. Însă până în acest moment nu ne-am referit decât parțial la comportamentul pe care trebuie să-l adopți pentru a-ți maximiza șansele de succes în transformarea relației.

În următorul capitol vom analiza în amănunt trăsăturile cumpărătorilor individuali — tipurile, rolurile și preferințele lor personale —, precum și felul în care trebuie să adaptezi ceea ce spui și faci pentru a stabili un raport satisfăcător cu aceștia.

### YARRA LIMITED — PARTEA A 2-A

Richard și Emily au petrecut următoarele săptămâni analizând conversațiile pe care le-au purtat cu Kiran și Rebecca de-a lungul anilor.

Ei și-au dat seama că, de fiecare dată când Richard și Kiran s-au înțeles bine, discuțiile fuseseră mereu despre lucruri amuzante. Rareori s-au referit și la alte lucruri pe lângă vreme, scorurile de la meciurile de fotbal, ce făceau copii și cât de ocupați erau amândoi. Ajutați de cunoștințele lor proaspete cu privire la clasificarea relațiilor, au hotărât că relația cu Kiran era una socială. Era distractivă, însă nu profundă. Era plăcută, dar nu importantă.

Richard a concluzionat că avea nevoie să transforme relația, dintr-una *socială* într-una de *parteneriat*. Pentru a realiza acest lucru, el a decis ca următoare întâlnire să prezinte încă un element social, însă într-un mediu mai formal, care să înlesnească discuția despre chestiuni de afaceri. L-a invitat pe Kiran să servească masa de prânz la un restaurant cu specific thailandez și i-a spus că i-ar plăcea să înțeleagă mai bine rolul lui Kiran în cadrul YarraA, precum și strategia de afaceri a companiei.

Kiran a acceptat imediat. Întâlnirea a debutat normal, cu obișnuitul element social, însă imediat după aceea Richard a reorientat discuția de la interesele sociale ale lui Kiran la ce însemna pentru acesta să lucreze în cadrul companiei YarraA. În urma acestei convorbiri, Richard l-a înțeles mai bine pe Kiran și felul acestuia de a lucra, precum și dificultățile cu care se confrunta. Lui Kiran părea să-i placă să discute despre chestiuni de serviciu cu o persoană care se arăta interesată. La sfârșitul mesei, Kiran a spus că ar trebui să se mai întâlnească o dată până la finele lunii pentru a vorbi din nou.

Emily, pe de altă parte, și-a dat seama că nu menținuse contactul cu Rebecca decât atunci când aceasta din urmă o sunase pentru că avea o problemă. Emily nu a încercat vreodată cu adevărat să înțeleagă criteriile pe care le utiliza Rebecca atunci când cumpăra servicii de la ea. Din fericire, Emily deținea un produs excelent la un preț bun, astfel încât Rebecca avea tendința firească de a cumpăra de la ea. A fost o cumpărare reactivă și bazată pe calitatea produsului sau pe preț. După ce a reflectat, Emily s-a gândit că aceasta era o relație situată undeva între zona *tehnică* și cea *ad-hoc*.

Emily a sunat-o pe Rebecca și i-a spus că își dăduse seama că nu știe prea multe despre afacerea YarraA și că i-ar plăcea să afle mai multe. Deși inițial surprinsă de acest telefon — pentru că nu avea nevoie de ajutorul lui Emily în acel moment —, Rebecca a fost de acord să se întâlnească cu aceasta pentru a se cunoaște mai bine.

S-au întâlnit în biroul Rebeccai. Emily a deschis discuția afirmând că, din câte își dăduse ea seama, singurele momente în care ele două s-au întâlnit a fost atunci când Rebecca a avut o nevoie urgentă, iar Emily considera că pe viitor ar putea să-i fie mai de folos companiei YarraA dacă deținea o înțelegere mai aprofundată a afacerii sale. În acest fel, ea ar putea propune idei înainte ca Rebecca să aibă o nevoie urgentă, oferindu-i astfel mai mult timp pentru a se asigura că a luat decizia corectă.

Rebecca a sesizat valoarea propunerii lui Emily, așa că în următoarea oră i-a vorbit despre planurile lor de dezvoltare



și despre ceea ce ea considera că ar fi cele mai mari impedimente. Emily a aflat multe despre Rebecca și despre afacere, iar Rebecca a apreciat că i s-au adresat astfel de întrebări într-o situație în care nu urma să aibă loc vreo vânzare. Emily și Richard s-au întâlnit după întrevederile fiecăruia cu Kiran și Rebecca și și-au comparat observațiile. Au concluzionat că, în vreme ce niciunul dintre ei nu dezvoltase încă o relație de *parteneriat*, acum înțeleseseră ce trebuie să facă și începuseră să deplaseze relația în direcția corectă pentru anticiparea următoarei nevoi pe care ar putea-o avea Rebecca.

## Idei principale

- Pentru a schimba o relație este necesar să înțelegi stadiul în care te afli în prezent.
- Relațiile dintre vânzător și cumpărător pot fi clasificate ca ad-hoc, tehnice, sociale sau de parteneriat.
- Există avantaje și dezavantaje în fiecare tip de relație. Agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator” urmărește să stabilească o relație de *parteneriat*.
- Mulți dintre agenții de vânzări supraestimează trăinicia relațiilor pe care le au cu clienții lor.
- Deplasarea relației către nivelul următor presupune adeseori adoptarea unei mentalități de întraajutorare și a strategiilor corecte, și anume considerarea atentă a fiecărei interacțiuni cu potențialul cumpărător și planificarea unei abordări consecvente de-a lungul timpului.
- Uneori este mai ușor să delegi o altă persoană pentru a schimba o relație decât să întrerupi tiparul curent al relației.

## CAPITOLUL 4

### Înțelegerea cumpărătorului și adaptarea la nevoile acestuia

*Nu te tulbura dacă ești înțeles greșit; fă-ți mai  
degrabă griji atunci când nu ești înțelegător.*

PROVERB CHINEZ

PRESIUNILE ORGANIZAȚIONALE în vederea standardizării abordărilor are ca efect tratarea cumpărătorilor ca un grup omogen. Din nefericire, am fost matorii unor situații în care persoane cu atribuții în domeniul marketingului, însă plasați foarte departe de procesul propriu-zis de vânzare, au elaborat prezentări sofisticate (și costisitoare) în care stabileau oferta de vânzare, pe care o înmânau apoi echipei de vânzări în vederea implementării. Echipa de vânzări nu avea de ales, ci trebuia să utilizeze aceste prezentări în cadrul întâlnirilor cu clienții, în ciuda faptului că știau că acest gen de abordare — „mărimea universală” — are șanse slabe de a fi încununată de succes.

Alți agenți de vânzări le acordă mai multă atenție cumpărătorilor lor, însă se vor baza pe presupuneri și vor acționa conform acestora, adoptând adeseori stereotipuri legate de afaceri și de medii culturale.

Agentul de vânzări care aplică principiul „Îți rămân dator” știe că fiecare client este diferit. El caută să detecteze semnalele prin care să ia cunoștință de individualitatea fiecărui cumpărător, apoi își testează cunoștințele, rămânând conștient de



propriile conduite și de felul în care acestea pot fi percepute (vezi capitolul 2).

În acest capitol ne vom ocupa de modul în care evaluăm diferitele tipuri, roluri și personalități ale cumpărătorilor, astfel încât, în calitate de agent de vânzări, să îți investești atât timpul, cât și energia bazându-te pe cele mai promițătoare perspective.

---

### **HARBOUR LIMITED — PARTEA 1**

Richard și Emily sperau să câștige de partea lor un nou client semnificativ, și anume compania Harbour Limited, o organizație multinațională de administrare a docurilor pentru ambarcațiuni. Cei de la Harbour căutau un sistem de tip „totul într-un singur pachet”, care să fie implementat la nivel global, permițându-le astfel să administreze întreaga afacere din sediul lor central, aflat în Londra. Ei credeau că sistemul Apostle putea ajuta compania Harbour să-și atingă acest obiectiv.

La întâlnire, din partea companiei Harbour Limited au participat doamna Choi și domnul Robbins, șefa departamentului operativ, respectiv șeful departamentului de IT. Richard și Emily studiaseră branșa economică în care activa compania Harbour și se interesaseră chiar de vechimea pe care doamna Choi și domnul Robbins o aveau în pozițiile pe care le dețineau. Au acordat o atenție sporită și felului în care aveau de gând să acționeze și erau pregătiți să se adapteze la orice situație.

Au marcat faptul că nu aveau nicio relație semnificativă cu doamna Choi, de vreme ce nu se întâlniseră cu ea decât o dată. Richard considera că avea o oarecare relație cu domnul Robbins, având în vedere că amândoi erau fani ai rugbyului și că fuseseră împreună la câteva meciuri. Erau

amândoi decizi să întărească aceste relații pe parcursul următoarelor trei întâlniri.

S-au întâlnit cu cei doi reprezentanți ai firmei Harbour în cafeneaua din clădirea lor de birouri. Richard și Emily au simțit că întâlnirea a decurs foarte bine. Domnul Robbins a părut foarte entuziasmat și a vorbit îndelung, punând în evidență strategia de afaceri a companiei Harbour și nevoia acestuia pentru un sistem consolidat prin care să fie administrată activitatea internă de birou. Doamna Choi nu a vorbit prea mult, ci părea să se mulțumească cu a-i urmări pe ceilalți, lăsându-l pe domnul Robbins să preia conducerea. În ceea ce îi privește, Richard și Emily l-au ascultat atent pe domnul Robbins, după care au susținut o prezentare tehnică, pregătită de Echipa pentru Sisteme din cadrul FuturePerfect, prin care se ilustra modul în care Apostle putea fi integrat cu alte sisteme IT. Emily a prezentat un studiu de caz de care era mulțumită în mod special, și anume integrarea cu succes a programului în cadrul firmei Potential, un sistem global de resurse umane, despre care știa că este folosit de toate birourile Harbour.

A trecut o săptămână de la întâlnire. În ciuda celor două mesaje trimise de Richard domnului Robbins, nu au primit niciun răspuns.

---

Cumpărătorii sunt extrem de diferiți unii de ceilalți. Cum ar putea spera o abordare generică, standardizată, să aibă succes în a rezolva nevoile complexe ale unei game atât de diverse de cumpărători și organizații?

Desigur, uneori și norocul joacă un rol important. Agentul de vânzări ajunge la întâlnirea cu potențialul cumpărător exact în momentul în care acesta avea nevoie de oferta vânzătorului. Se întâmplă și astfel de cazuri, însă nu foarte frecvent.

Mult mai adesea, agentul de vânzări vorbește unui număr de oameni diferiți, prezentându-și iar și iar propunerile, însă



fără a ajunge la fel de des până la momentul adoptării deciziei de achiziție. Această situație poate consuma foarte mult timp și se poate dovedi extrem de frustrantă.

Pentru a economisi timp și efort și pentru a-ți menaja tensiunea arterială, este util să ai în vedere patru întrebări atunci când îi abordezi pe cumpărători:

1. Care este abordarea organizației față de procesul de cumpărare?
2. Care este aria de responsabilitate și gradul de influență al fiecărui cumpărător în cadrul organizației din care face parte?
3. Care este rolul fiecărui cumpărător în cadrul procesului de cumpărare?
4. Ce putem deduce despre personalitatea fiecărui cumpărător-cheie și ce putem întreprinde pentru a face procesul mai confortabil pentru acesta (și pentru noi!)?

#### 4.1 Tipuri de abordări organizaționale față de procesul de cumpărare

Așa cum indivizii adoptă abordări diferite față de procesul de cumpărare, la fel se întâmplă și cu organizațiile. Înainte de a ne decide să investim timp și efort pentru a construi relații de parteneriat, trebuie să ne asigurăm că organizația respectivă prețuiește o astfel de relație.

Principiul „Îți rămân dator” facilitează construirea de relații profitabile și sustenabile cu clienții care acordă valoare faptului de a fi tratați cu încredere, respect și grijă. Cumpărătorii care nu apreciază aceste lucruri nu vor reacționa la principiul „Îți rămân dator”.

Există astfel de persoane? Cu siguranță.

Iată o posibilă clasificare a cumpărătorilor, simplificată în trei categorii pentru a-i înlesni utilizarea: amatorii de chilipiruri,

oportuniștii și cumpărătorii interesați de valoare. Expunem mai jos câteva dintre trăsăturile fiecărui grup pentru a te ajuta să-i identifici.

Amatori de prețuri reduse	Interesați de oportunități	Interesați de valoare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa loialității.</li> <li>• Prețul este singurul criteriu sau criteriul major.</li> <li>• Lipsa contactelor față în față; toate contactele au loc prin telefon sau e-mail.</li> <li>• Eforturi minime de a înțelege produsul, serviciul, cadrul de activitate sau experiența furnizorului.</li> <li>• Informațiile oferite sunt minime.</li> <li>• Termeni contractuali standard.</li> <li>• Greșelile sunt pedepsite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loialitate limitată.</li> <li>• Prețul reprezintă un criteriu major.</li> <li>• Întâlnirea față în față este posibilă, însă nu și preferată.</li> <li>• Se întreprind eforturi de a înțelege activitatea și experiența furnizorului.</li> <li>• Sunt oferite doar informații absolut necesare pentru contractul specific.</li> <li>• Termeni contractuali standard.</li> <li>• Greșelile sunt ținute minte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loialitate puternică.</li> <li>• Prețul este unul dintre criteriile importante.</li> <li>• Întâlnirea față în față este importantă întrucât corespunde nevoii de a stabili gradul de armonizare interpersonală.</li> <li>• Analiza detaliată a resurselor și a experienței furnizorului.</li> <li>• Oferă numeroase informații, multe dintre ele strategice, sensibile și confidențiale.</li> <li>• Termeni contractuali flexibili sau lipsa contractului.</li> <li>• Greșelile sunt iertate.</li> </ul>

Tipurile de organizații care le corespund acestor tipuri sunt următoarele:

Amatoare de prețuri reduse	Interesate de oportunități	Interesate de valoare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domenii economice sensibile la preț, unde marjele de profit sunt reduse (comerț, transporturi, logistică etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizații de mari dimensiuni, cu aversiune față de asumarea riscurilor și cu un control intern puternic reglementat.</li> <li>• Departamentele de aprovizionare.</li> <li>• Instituții guvernamentale.</li> <li>• Servicii și utilități publice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mărci de valoare.</li> <li>• Servicii profesionale.</li> <li>• Instituții financiare.</li> <li>• Servicii financiare.</li> </ul>



Agenții de vânzare care aplică sistematic principiul „Îți rămân dator” își dedică 80% din timp — și chiar mai mult — cumpărătorilor interesați de valoare. Să însemne oare acest lucru că îi poți ignora pe amatorii de chilipiruri sau pe oportuniști? Nu, deoarece există întotdeauna posibilitatea unei schimbări de conducere, de strategie sau de proprietate, deci și șansa de a schimba categoria din care aceștia fac aceștia parte. De asemenea, poate să apară și ocazia de a transforma un amator de prețuri mici sau un oportunist într-un cumpărător interesat de valoare. Este posibil ca unii dintre cumpărătorii care aceștia fac parte din primele două categorii să nu fi recunoscut anterior valoarea integrală a ceea ce încercau să obțină. Se poate ca ei să fi adoptat anumite prejudecăți în urma felului în care un alt vânzător a interacționat anterior cu ei.

Cheia este să știm cum să ne petrecem timpul pe care îl investim. Noi îți sugerăm să te concentrezi asupra următoarelor aspecte:

Amatori de prețuri reduse	Interesați de oportunități	Interesați de valoare
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardizarea abordării și minimizarea costului implicat de răspunsul la cereri și de furnizarea produsului sau serviciului pe care îl oferi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorificarea oricărei oportunități prin depășirea așteptărilor cumpărătorului și prin deplasarea relației la nivelul la care el poate să observe valoarea pe care o reprezintă pentru el.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De vreme ce cumpărătorul te cunoaște, are încredere și respectă relația pe care o are cu tine, concentrează-te pe extinderea relației în noi domenii.</li> </ul>

În timp ce scriam această carte, Keith a întâlnit un exemplu foarte sugestiv pentru pericolele negocierii cu amatorii de chilipiruri și a descoperit o modalitate simplă de a transforma un astfel de cumpărător într-unul interesat de valoare.

Keith a achiziționat recent un televizor cu plasmă, de dimensiuni mari. El studiase anterior aspectele tehnice și, pe baza acestora, s-a decis asupra modelului pe care îl dorea. Apoi s-a deplasat la filiala unei mari companii care deține

în franciză sisteme audio-video. Să o numim Screens. Cei de acolo i-au oferit televizorul la prețul de 6 500 de dolari. Keith a mers apoi la alte patru magazine Screens, toate aparținând aceluiași lanț de magazine în franciză.

Fiecare dintre ele i-au oferit același produs la un preț care se situa sub cel mai bun preț anterior. A cumpărat în cele din urmă televizorul de la această firmă cu 5 700 de dolari. Deținătorul magazinului a recunoscut că obținuse un profit de doar 80 de dolari din această vânzare, însă părea fericit că a reușit să încheie vânzarea și să „învingă” celelalte magazine Screens.

La câteva luni după aceea, Keith s-a decis să își cumpere un laptop. Ca și mai înainte, a studiat oferta de pe piață și a găsit un model care îi plăcea. A mers din nou la sediile a trei filiale ale lanțului Screens, dar și la patru dintre filialele altei firme care funcționa tot pe bază de franciză. Să îi spunem Boxes. Prețurile din filialele ambelor magazine erau similare, cu o marjă de 20 de dolari în plus sau în minus.

Keith a sunat apoi la sediul local al producătorului modelului respectiv de laptop pentru a vedea dacă firma respectivă îi propune un preț mai bun. Angajatul cu care a discutat a afirmat că nu îi putea oferi un preț mai mic întrucât firma încheiase un contract special cu comercianții respectivi. Angajatul a adăugat că prețul va fi același la orice comerciant, însă a auzit că o anumită firmă, să o denumim MaxElec, oferea servicii de asistență tehnică mai bune după achiziție. Keith nu apelase niciodată până atunci la vreo filială a firmei respective, însă, ascultând recomandarea, a urcat în mașină, s-a deplasat la cel mai apropiat magazin MaxElec și a cumpărat laptopul. Și, în timp ce se afla acolo, a cumpărat și un prăjitor de pâine.

În primul exemplu de mai sus, cei de la Screens nu au făcut nicio încercare de a-l îndepărta pe Keith de comportamentul unui amator de produse ieftine, ba chiar i-au încurajat conduita. În termenii Octogonului™ (vezi capitolul 2), comportamentul întâlnit în diferitele magazine a fost aproape de genul „mai bun decât tine” (în acest caz, „mai bun decât alte



magazine din aceeași rețea”). În al doilea exemplu, Screens și Boxes i-au permis lui Keith să rămână pe poziția amatorului de prețuri reduse.

MaxElec, pe de altă parte, lucrase în mod evident din greu pentru a-și câștiga reputația de furnizor de servicii de calitate. Ajutați de recomandarea producătorului, cei de la MaxElec l-au transformat pe Keith dintr-un cumpărător amator de prețuri reduse într-unul interesat de o oportunitate (de vreme ce serviciul oferit și prețul reprezentau în egală măsură un criteriu-cheie în procesul de cumpărare).

În cazul în care serviciile tehnice de după achiziție se ridică la înălțimea așteptărilor lui Keith, există șansa de a construi o relație continuă (de loialitate) pentru toate cumpărăturile de electronice realizate de el. Acesta ar fi un lucru bun pentru MaxElec, de vreme ce Keith este pe cale să-și cumpere o casă nouă și va avea nevoie de mai multe aparate de aer condiționat și de toate dispozitivele electronice pentru o bucătărie nouă.

Dacă afli care este abordarea organizației-client cu privire la procesul de cumpărare și îți stabilești modul în care îți poți valorifica la maxim timpul și resursele limitate, atunci următorul pas ar fi să te gândești la cumpărătorii individuali din cadrul organizației respective.

## 4.2 Tipuri de cumpărători și influența lor

Miller și Heiman au enumerat trei tipuri de cumpărători în cartea lor *Strategic Selling*, publicată în 1987. Noțiunea de „cumpărător economic” face acum parte din vocabularul standard al vânzărilor și este pe larg admisă ca denumind persoana care „semnează cecul” sau, cel puțin, este împuternicită cu atribuția de a autoriza semnarea unui cec.

În lucrarea respectivă sunt menționate și alte două tipuri: „cumpărătorul utilizator” și „cumpărătorul tehnic”.

Motivul pentru care este important să înțelegem distincția dintre diferitele tipuri de cumpărători stă în faptul că fiecare dintre ei poate avea o influență asupra deciziei de cumpărare și este interesat de aspecte diferite ale ofertei de vânzare. Pentru a fi sigur că ai „acoperit toate aspectele”, încearcă să identifici din ce categorie face parte fiecare dintre cumpărători și în ce grad influențează procesul de decizie pentru a planifica strategii prin care să îi câștigi de partea ta.

Iată care sunt trăsăturile celor trei tipuri de cumpărători:

<b>Economic</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este atent la competitivitatea prețului, la raportul valoare/preț și la veniturile obținute din investiție.</li> <li>• Responsabil pentru impactul ultim asupra organizației.</li> <li>• Ia decizia finală în privința achiziției.</li> <li>• Va colabora minimalist cu furnizorul.</li> </ul> <p>Poziții tipice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Executiv/Director Administrativ</li> <li>• Director Financiar</li> <li>• Director de Departament sau de Unitate de Afaceri</li> </ul> <p>Arii de risc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produsul sau serviciul nu aduce beneficiile anticipate.</li> <li>• Prețul înaintat prin ofertă este considerat ca fiind prea ridicat.</li> </ul>
<b>Utilizator</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este atent la impactul asupra performanței și eficienței muncii.</li> <li>• Va colabora zilnic cu furnizorii de servicii.</li> <li>• Succesul personal este relaționat cu serviciul, astfel încât evaluarea lui este subiectivă.</li> </ul> <p>Poziții tipice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Departament sau de Unitate de Afaceri</li> <li>• Manager de Linie Tehnologică</li> </ul> <p>Arii de risc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviciile oferite nu asigură îmbunătățirile operaționale așteptate.</li> <li>• Implementarea sau utilizarea produsului decurge cu probleme, ceea ce conduce la disconfort personal și la critici din partea organizației.</li> </ul>



<b>Tehnic</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caută aspecte măsurabile, cuantificabile ale ofertelor de servicii.</li> <li>• Îi place să pară obiectiv și detașat.</li> <li>• Se concentrează asupra produsului sau serviciului în sine (dacă respectă sau nu specificațiile).</li> <li>• Îi filtrează pe furnizori pe baza aspectelor tehnice; poate să exprime refuzul final.</li> <li>• Face recomandări.</li> </ul> <p>Poziții tipice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director/Manager IT sau în alt departament tehnic</li> <li>• Manager de Aprovizionare</li> </ul> <p>Arii de risc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviciul oferit nu se armonizează cu sistemele și procedurile deja implementate.</li> <li>• Produsul sau serviciul achiziționat afectează negativ sistemele și procesele existente.</li> <li>• Competitorii sunt pecepuți ca având un produs superior din punct de vedere calitativ.</li> </ul>
---------------	---

Cumpărătorii individuali manifestă adeseori caracteristici care nu țin doar de un singur tip. Situația întâlnită cel mai frecvent este aceea în care un singur individ este atât cumpărător utilizator, cât și cumpărător economic. În acest caz, cumpărătorul este interesat nu doar de implicațiile financiare ale ofertei, ci și de nivelul de disconfort sau de numărul de beneficii implicate de utilizarea produsului sau serviciului, precum și de gradul în care succesul sau eșecul achiziției îi va afecta fluxul zilnic de activitate și planurile de carieră.

Tipul de cumpărător față de care trebuie să manifesti precauție este cel tehnic, a cărui influență este adeseori subestimată sau chiar total trecută cu vederea. Se întâmplă frecvent ca tocmai cumpărătorii tehnici, cum ar fi directorii din departamentele IT, de aprovizionare și altele similare, să nu fie direct implicați în interacțiunea cu vânzătorii și să nu dețină nicio influență pozitivă pe care să și-o poată exercita asupra deciziei de cumpărare. Ceea ce pot face este să blocheze o

achiziție. Directorii departamentului IT, de pildă, blochează de obicei cumpărarea unei aplicații informatice care nu se supune standardelor IT ale organizației. Cumpărătorul tehnic poate deveni totodată un cumpărător economic atunci când își propune un anumit nivel al costurilor.

Este bine să îl întrebi pe cumpărător încă din primele faze ale procesului de cumpărare cine mai este implicat în decizia de cumpărare și ce proceduri care țin de departamentul IT sau de aprovizionare vor influența adoptarea deciziei. Desigur, aceste informații trebuie obținute subtil — în mod natural și la momentul potrivit —, de preferat atunci când ți-ai dat deja seama că oferta ta este în beneficiul cumpărătorului. Nu adresa astfel de întrebări prea devreme, altfel riști să îți sperii cumpărătorul.

Și încă un avertisment: există pericolul ca alocarea unui timp prea îndelungat și analizarea prea atentă a cumpărătorului să-l prindă pe agentul de vânzări în capcana perceperii procesului de vânzare exclusiv prin propria perspectivă. Pentru vânzătorul de tip „Îți rămân dator“, înțelegerea tipurilor de cumpărător constituie un pas către înțelegerea nevoilor și motivațiilor cumpărătorului. Nu uita că această analiză reprezintă un instrument pentru sporirea nivelului de înțelegere a nevoilor cumpărătorului.

### 4.3 Roluri

În înțelegerea cumpărătorului, următorul nivel de complexitate este reprezentat de luarea în considerare a rolurilor diferite pe care le pot adopta cumpărătorii și celelalte persoane implicate în procesul de achiziție. Cele mai întâlnite roluri de „cumpărător“ în cadrul procesului de vânzare sunt expuse pe următoarele două pagini.



<b>Sponsorul</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestă sprijin față de produsele și serviciile organizației voastre în cadrul discuțiilor interne.</li> </ul> <p>Cine este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poate fi oricine din organizația care cumpără.</li> </ul> <p>Tactici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă-i informațiile de care are nevoie pentru a-i convinge pe alții.</li> <li>• Determină-l să îți facă cunoștință cu alte persoane.</li> </ul>
<b>Anti-sponsorul</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se împotrivește produselor și serviciilor organizației voastre.</li> </ul> <p>Cine este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De multe ori este chiar persoana din cadrul organizației cumpărătoare care ar fi trebuit să vină cu ideea achiziției.</li> <li>• Fostul angajat al competitorilor voștri.</li> <li>• O persoană foarte precaută față de schimbare (vezi Secțiunea 4.4 de mai jos).</li> <li>• Cineva pe care l-ai subestimat în trecut.</li> </ul> <p>Tactici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă informații și exemple care să îi îndepărteze grijile exprimate sau neverbalizate încă.</li> <li>• Atenție! Nu îi subestima influența!</li> <li>• Încearcă să îi minimizezi influența asupra procesului de cumpărare.</li> <li>• Întâlnește-te cu el și întreabă-l care sunt criteriile lui de achiziție.</li> </ul>
<b>Instructorul</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătit să acționeze din interiorul organizației pentru a te ajuta să câștigi contractul, adeseori prin a-ți oferi informații legate de criteriile-cheie de achiziție, precum și asupra punctelor tari și slăbiciunilor percepute în oferta ta și în aceea a competitorilor tăi.</li> </ul> <p>Cine este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unul dintre foștii tăi angajați.</li> <li>• Face parte din personalul care urmează să lucreze în compania cumpărătorului.</li> <li>• Un prieten sau o rudă a unui membru din personalul care lucrează pentru cumpărătorul avut în vedere.</li> </ul> <p>Tactici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosește-te de el pentru a obține informații despre criteriile de cumpărare, scopurile personale ale cumpărătorului, atitudinile acestuia față de tine și față de competitori.</li> </ul>

<b>Portarul</b>	<p>Trăsături caracteristice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordă sau refuză accesul la oamenii sau informațiile de care aveți nevoie.</li> </ul> <p>Cine este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una dintre secretare sau un alt membru al personalului administrativ.</li> <li>• Un cumpărător tehnic.</li> <li>• Directorul departamentului de aprovizionare.</li> <li>• Un director de departament interior (de pildă, Resurse Umane, IT, Marketing).</li> </ul> <p>Tactici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se simte adeseori neapreciat și subestimat de către propria organizație și de către cei din afara ei. Fii amabil cu el! Nu uita cum îl cheamă și stai puțin de vorbă cu el atunci când suni, înainte de a-i cere să îți facă legătura cu superiorul său. Nu-l ignora!</li> <li>• Cere-i să vă întâlniți față în față.</li> <li>• Invită-l la evenimente sociale.</li> </ul>
-----------------	---

## 4.4 Preferințe personale

### *Potriviți la discuții, nepotriviți la acțiune*

După cum am menționat în capitolul anterior, agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator” se străduie constant să construiască o relație de parteneriat. Odată ce ai stabilit o astfel de relație, nevoia de a-ți ajusta felul în care te porți față de un anumit individ se reduce. Cu toate acestea, abilitatea de a-ți adapta conduita este cel mai important factor care îți influențează capacitatea de a construi o relație și de a dezvolta gradul de încredere de care te bucuri.

În capitolul 2 ai analizat felul în care te porți (utilizând Octogonul™) și modul în care ești perceput de către alții. Aceste informații sunt neprețuite, însă constituie numai o jumătate din întreaga ecuație. De această dată vom lua în calcul preferințele comportamentale ale cumpărătorului și



implicațiile pe care acestea le au asupra conduitei pe care vei dori să o adopți.

Observăm cu toții că în cadrul multor organizații există un procentaj tot mai mare de angajați care sunt de un anumit tip. Există un motiv evident pentru această situație: oamenii tind să recruteze oameni care le seamănă. De ce? Pentru că își imaginează că se pot raporta mai ușor la astfel de persoane.

Aceeași logică poate fi aplicată și în construirea raporturilor și în stabilirea unei atmosfere de încredere în zona vânzărilor. Cu toate acestea, este puțin probabil că vei dispune de un număr de agenți de vânzare care să acopere toate tipurile posibile de personalitate și de un sistem care să facă posibilă delegarea celor cu personalități adecvate către cumpărătorii corespunzători. Așadar, îți rămân două opțiuni:

1. Îți pui speranța în noroc sau
2. Înveți să identifici preferințele altor oameni și să îți ajustezi comportamentul în funcție de acestea.

Ultima abordare poate fi dificil de utilizat și, în cazul în care personalitatea ta se deosebește net de aceea a cumpărătorului, poate fi preferabil să implici pe altcineva. Fără îndoială că prezența de spirit necesară pentru a căuta indicatori comportamentali la cumpărători, mijloacele de a interpreta acești indici și abilitatea de a influența propriul comportament îl dotează pe agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator” cu resurse importante în încercarea de a construi o relație, de a câștiga încrederea și de a stabili relații de afaceri mai profunde și mai satisfăcătoare.

Nu ne putem schimba personalitatea în profunzime, însă oricine are capacitatea de a-și adapta conduita la condițiile impuse de mediu. Evident, și cumpărătorul își poate schimba comportamentul pentru a-l armoniza cu personalitatea ta, însă este limpede că accentul cade pe tine, adică persoana

care încearcă să dezvolte relația. În cele din urmă, relația se poate să fie reciproc benefică, însă, pentru moment, cumpărătorul nu știe acest lucru, deci tu ești acela care trebuie să se adapteze.

Citirea și interpretarea semnalelor comportamentale este o artă, ajutată de puțină știință. Fiecare individ este diferit, manifestând o rețea complexă de preferințe, care intră adeseori în conflict unele cu altele.

Scopul este, în cazul de față, dezvoltarea sensibilității, de vreme ce a fi mai sensibil la preferințele celorlalți nu poate decât să ne sporească șansele de a stabili o relație.

Preferințe	Semnale	Ce trebuie să faci pentru a stabili o relație cu o persoană de acest gen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi place să gândească totul riguros și preferă să analizeze integral o problemă înainte de a oferi un răspuns.</li> <li>• Se simte bine în mediul propriu și nu pare a fi în largul său alături de alte persoane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multe momente de tăcere pe parcursul unei întâlniri.</li> <li>• Nu se grăbește să răspundă, însă, când o face, răspunsurile au fost în mod clar bine gândite.</li> <li>• Refuză invitațiile la evenimente sociale relaționate cu problemele de afaceri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Străduiește-te să vorbești mai puțin de 50% din timpul întrevederii. Practică această deprindere cu un coleg.</li> <li>• Obişnuiește-te să tratezi momentele de tăcere ca fiind ceea ce sunt, în loc de a te strădui să le umpli prin cuvinte.</li> <li>• Încearcă să pui întrebări foarte deschise.</li> <li>• Stabilește întâlniri de tip unu-la-unu, într-un loc liniștit, în clădirea de birouri a clientului.</li> <li>• Fii atent la faptul că el consideră că primul lucru pe care îl rostești este o idee bine gândită mai degrabă decât un subiect de discuție. Prin urmare, nu uita să meditezi mai mult decât de obicei la ideile tale înainte de a le verbaliza.</li> <li>• Vorbește lent și cu blândețe. Nu îi invadea spațiul privat.</li> </ul>



Preferințe	Semnale	Ce trebuie să faci pentru a stabili o relație cu o persoană de acest gen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoră să-și dezbătă ideile cu alte persoane.</li> <li>• Gândește cu voce tare și se așteaptă ca ideile sale să fie combătute și chiar modificate.</li> <li>• Își extrage energia de la ceilalți oameni.</li> <li>• Îi plac întâlnirile în locuri publice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multe cuvinte, puține momente de tăcere.</li> <li>• Pare să dispună de o energie inepuizabilă.</li> <li>• Multe dintre lucrurile pe care le afirmă nu sunt în mod necesar adevărate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Încearcă să spui primul lucru care îți trece prin minte, chiar dacă el se poate dovedi a fi greșit.</li> <li>• Pune multe întrebări dacă te stânjenește poziția de vorbitor.</li> <li>• Sugerează ca întrevvedere să aibă loc într-o cafenea sau în alt loc de întâlnire aglomerat — îi place să se afle între oameni!</li> <li>• Angajează-l într-o dezbatere, altfel s-ar putea să se plictisească.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi place să viseze.</li> <li>• Îi place să pornească de la coadă către cap.</li> <li>• Detaliile i se par obositoare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizează grafice și imagini în cadrul rapoartelor și prezentărilor.</li> <li>• Rareori menționează fapte concrete. Mare parte din discursul său se referă la impresii, concepte și viziune.</li> <li>• Face afirmații care au în vedere imaginea de ansamblu.</li> <li>• Nu urmărește scopuri personale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menține conversația într-o perspectivă foarte abstractă (ca și cum ai privi totul de sus, din avion).</li> <li>• Se folosește de imagini pentru a descrie lucrurile.</li> <li>• Folosește glume și povestiri.</li> <li>• Evită să ceri detalii sau să pui detaliile sub semnul întrebării. Formulează mai degrabă întrebări de genul „Și ce impact va avea acest lucru?” decât „Da, dar ce părere aveți despre elementul acesta?”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferă să zăbovească asupra detaliilor chestiunii deja admise.</li> <li>• Vrea să planifice lucrurile pornind de la punctul în care se află acum și să efectueze pași mici.</li> <li>• Îi place să fie practic și realist.</li> <li>• Îl irită persoanele cu imaginația bogată.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizează tabele în cadrul rapoartelor și prezentărilor.</li> <li>• Întotdeauna indică problemele existente sau potențiale.</li> <li>• Discursul său are tendința de a se desfășura secvențial — gândirea sa pare să aibă loc în etape.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pune întrebări pentru a înțelege motivele de îngrijorare imediată ale persoanei, cum ar fi: „În prezent, care ar fi trei dintre principalele dificultăți cu care vă confrunțați.”</li> <li>• Evită afirmațiile de genul „Acest lucru vă va ajuta să economisiți milioane”. Trebuie să vorbești mai mult despre situația curentă.</li> <li>• Face referire la viziune și la strategie.</li> </ul>

Preferințe	Semnale	Ce trebuie să faci pentru a stabili o relație cu o persoană de acest gen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ia decizii bazate pe principiul corectitudinii.</li> <li>• Are în vedere sentimentele altor persoane atunci când ia decizii.</li> <li>• Îi place să discute chestiuni personale pentru a-și înțelege mai bine interlocutorul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discută probleme personale.</li> <li>• Are tendința de a folosi mai mult verbul „simt” decât „cred că”.</li> <li>• Vorbește și despre punctele de vedere ale altor persoane.</li> <li>• Deciziile sale nu par a fi mereu logice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar trebui să fii pregătit să-i mărturisești lucruri personale. Va dori să știe mai multe despre tine, despre viața și valorile tale, mai puțin despre produsul sau serviciul pe care îl vinzi. Va fi bucuros să discute aspecte personale. Trebuie să te armonizezi cu el din acest punct de vedere.</li> <li>• Ilustrează-ți gândurile prin referiri la impactul lor asupra oamenilor.</li> <li>• Concentrează-te asupra beneficiilor pentru individul sau grupul care va beneficia de produsul sau serviciul pe care îl vinzi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ia decizii bazate pe principii logice.</li> <li>• Se concentrează mai mult asupra faptelor concrete și argumentelor de bun-simț, mai puțin asupra persoanei. Îi place să înțeleagă mai curând situația decât persoana.</li> <li>• Atenția i se concentrează asupra eficienței și eficacității serviciului sau produsului.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbește mai degrabă despre fapte decât despre sentimente.</li> <li>• Deciziile par să fie întemeiate pe logică.</li> <li>• Uneori face afirmații care par lipsite de sensibilitate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fă referire doar la aspectele economice și la faptele care țin de chestiunea discutată.</li> <li>• Fii prudent cu privire la conversațiile sociale și personale. Discută chestiuni de afaceri pentru a crea un teritoriu comun.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi place să planifice și să organizeze.</li> <li>• Îi place să știe ce se întâmplă. Nu-i plac surprizele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pune întrebări despre scopurile întâlnirii.</li> <li>• Nu se abate de la programul stabilit al întâlnirii.</li> <li>• Documentele elaborate tind să conțină scheme logice sau multe liste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimite-i agenda întâlnirilor.</li> <li>• Vorbește-i despre termenele-limită pentru efectuarea sarcinilor. Utilizează argumente.</li> <li>• Explică-le ideile în etape clare și distincte, ca și cum ai reface un raționament.</li> </ul>



Preferințe	Semnale	Ce trebuie să faci pentru a stabili o relație cu o persoană de acest gen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îi place stilul liber.</li> <li>• Îi displace să-și facă planuri pentru întâlniri, considerând că este mai natural să te lași în voia lucrurilor.</li> <li>• Destinația este aceea care contează, călătoria nu prezintă importanță.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversațiile sar de la un subiect la altul.</li> <li>• Trece foarte rapid de la o idee la alta.</li> <li>• Documentele și prezentările nu urmează un curs logic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fii pregătit să treci de la o problemă la alta fără a o fi rezolvat pe prima.</li> <li>• Informează-l cu privire la obiectivele unui întreveneri mai degrabă decât cu privire la programul desfășurării acesteia.</li> </ul>

După cum știm cu toții, nu există doi oameni la fel, iar trăsăturile descrise mai sus pot să apară adesea la aceeași persoană în momente diferite, în funcție de situație, de dinamica grupului (ca în cadrul unei întâlniri la care participă un număr mai mare de persoane) sau de dispoziția dintr-o anumită zi.

Este nevoie de ani de zile pentru a stăpâni astfel de abilități de înțelegere și adaptare, însă chiar și așa există posibilitatea de a fi luați pe nepregătite. Oamenii pot fi atât de imprevizibili! Acestea fiind spuse, un agent de vânzări de tipul „Îți rămân dator“, care înțelege acum mai bine comportamentele cumpărătorilor și care este capabil să citească indiciile oferite de aceștia, are mai multe șanse de succes decât o persoană care merge de la o întâlnire la alta pentru a-și prezenta ideile unor publicuri foarte diferite într-o manieră extrem de standardizată.

Deși ai nevoie de ani de zile pentru a conștientiza și asimila aceste tehnici și deprinderi, poți începe această transformare în orice moment. Una dintre modalitățile de a o iniția este să iei cu tine o a doua persoană la întâlnirile din următoarele câteva luni. Rolul acesteia va fi să vă observe comportamentul, al tău și al cumpărătorului. Ar trebui să noteze ce a spus fiecare și ce reacție a avut cealaltă persoană. De asemenea, ar trebui să observe semnale fizice care indică preferințele de personalitate: aspectul, accesoriile, ținuta, decorațiunile din

birou etc. Apoi, după fiecare întrevedere, recapitulați ceea ce s-a întâmplat și să încercați să identificați tipul de cumpărător, rolul și preferințele acestuia.

De asemenea, este important să accepți că oamenii își pot schimba conduita, astfel încât verifică mereu dacă rămân valide presupunerile pe care le-ai adoptat bazându-te pe evaluarea experiențelor anterioare. Evenimente specifice sau schimbarea unor situații (de pildă, o slujbă nouă, o promovare, modificări în viața privată) pot afecta toate preferințele cumpărătorului și reacțiile acestuia la comportamentul vostru. Din acest motiv, îți recomandăm reevaluarea periodică a cumpărătorilor-cheie, lucru care, în plus, va trimite semnale pozitive cu privire la valoarea pe care o acorzi relației cu ei. Am inclus în anexa 5 un instrument care îți va fi de folos în acest scop.

Acestea fiind zise, ai acum o perspectivă mai aprofundată asupra tipului, rolului și preferințelor persoanelor cu care încerci să dezvolti relații. În capitolul următor vom vedea cum construiește relații un practician al principiului „Îți rămân dator“, adică primul pas care trebuie făcut pe drumul către o relație de parteneriat de încredere.

## HARBOUR LIMITED — PARTEA A 2-A

După ce au înțeles diferitele tipuri de cumpărător și diversele roluri pe care acesta le poate juca, Richard și Emily s-au gândit din nou la doamna Choi și la domnul Robbins. Ei au calculat că domnul Robbins era cumpărător utilizator și posibil cumpărător tehnic. În același timp, au înțeles că doamna Choi era persoana autorizată să semneze cecul. De vreme ce ea era cumpărătorul economic, ei ar fi trebuit



să se concentreze mai mult pe implicarea acesteia în conversație. Și-au mai dat seama că se axaseră atât de mult pe domnul Robbins întrucât acesta se dovedise deschis și entuziasmat, deci o persoană cu mult mai abordabilă decât doamna Choi. Date fiind impresiile create de domnul Robbins, Richard s-a gândit că ei interpretaseră greșit rolul acestuia în cadrul procesului de cumpărare. Inițial, Richard s-a gândit că el va fi un suporter mai activ, însă, după ce a reflectat asupra întrevederii, și-a dat seama că nu acesta era stilul domnului Robbins. Era mult mai probabil ca acesta să nu joace rolul de sponsor pe față, ci să îi ajute ca instructor, mai subtil.

Soluția cea mai potrivită părea a fi încercarea de a o convinge pe doamna Choi că cei de la FuturePerfect erau oamenii potriviți cu care să lucreze, precum și colaborarea cu domnul Robbins pentru a se asigura că erau pe calea corectă și că îi asigurau doamnei Choi confortul de care avea nevoie.

După aceea, Richard și Emily s-au gândit la maniera exactă în care s-a comportat doamna Choi în timpul întrevederii și la ceea ce a spus aceasta. Nu vorbise prea mult, iar afirmațiile ei conținuseră mai degrabă generalități. Ea a părut totodată preocupată de ceea ce însemna acest produs pentru companie din punctul de vedere al noilor practici de lucru și al formularelor suplimentare care trebuiau completate.

Câteva zile mai târziu, domnul Robbins i-a sunat pentru a le spune nu erau convinși încă de faptul că soluția oferită de FuturePerfect i se potrivea cel mai bine companiei Harbour. Richard a întrebat dacă se puteau întâlni din nou pentru a discuta despre preocupările celor de la Harbour.

Richard i-a sugerat lui Emily ca de această dată să meargă singură la întâlnire pentru a înlătura astfel impactul pe care relația dintre Richard și domnul Robbins este posibil să-l fi avut asupra marginalizării doamnei Choi. Emily a propus ca întrevederea să se desfășoare în biroul doamnei Choi (pentru că aceasta s-ar fi simțit mai în largul ei într-un spațiu familiar). Emily și-a propus să discute despre detaliile specifice ale căii de implementare și despre practicile de lucru care ar putea fi afectate, punând în evidență instructajul complex care era inclus în serviciile oferite și perioada în

care cele două sisteme, vechi și nou (Apostle), aveau să funcționeze în paralel, pe parcursul fazei de testare.

Un observator obiectiv al întâlnirii ar fi putut spune că aceasta a fost întrucâtva seacă și formală. De fapt, a fost exact ceea ce dorea doamna Choi. Ea nu a dorit să o implice pe Emily la niciun alt nivel în afara aceluia profesional, așa că Emily s-a adaptat la așteptările acesteia.

Au discutat pe scurt despre beneficiile programului informatic și au petrecut ceva mai mult timp vorbind despre maniera în care ar putea fi implementat acesta. Doamna Choi a părut interesată mai ales de etapa de instruire și implementarea graduală descrisă de Emily.

În acea după-amiază, Richard a primit un telefon de la domnul Robbins, care i-a spus că doamna Choi fusese foarte impresionată de atenția pentru detalii de care dăduse dovadă Emily.

## Idei principale

- Fiecare cumpărător este diferit. Nu te baza pe stereotipuri.
- Află totul despre tipul de cumpărător — economic, utilizator și tehnic —, despre criteriile pe care fiecare cumpărător le va utiliza în procesul de cumpărare și despre influența pe care o are asupra deciziei de achiziție.
- Află totul despre rolul jucat de cumpărător — sponsor, anti-sponsor, instructor și portar — și găsește cea mai potrivită manieră de abordare a fiecăruia în cadrul procesului de cumpărare.
- Analizează cu atenție personalitatea cumpărătorului și modul în care îți poți ajusta comportamentul pentru a-l armoniza cu al acestuia.
- Solicită periodic părerea cumpărătorului cu privire la percepția pe care o are asupra relației cu tine și cu organizația pe care o reprezintă.



## CAPITOLUL 5

### Construirea relației și a încrederii prin abordarea de tip „Îți rămân dator”

*Nu ți se oferă a doua șansă pentru a lăsa  
o primă impresie.*

ANONIM

AGENTUL DE VÂNZĂRI de tip „Îți rămân dator” își semnalizează intenția de a-l ajuta pe cumpărător prin stabilirea unui mediu cooperant cât mai curând posibil după debutul oricărei conversații. În acest capitol îți vom arăta cum să realizezi acest lucru.

#### CHARTERHOUSE LIMITED — PARTEA I

În urma feedbackului primit de la câțiva dintre cumpărătorii lor (vezi anexa 3 pentru informații legate de procesul înregistrării feedbackului), Richard și Emily înțeleg acum mai clar felul în care sunt percepuți de către cumpărători. În același timp, își dau seama că, dacă vor ca tipuri diferite de persoane să-și „dorească” să le vorbească, ei au nevoie să învețe cum să-și ajusteze comportamentul.

Mereu în căutare de noi oportunități, Emily a observat un articol în ziarul local indicând faptul că firma Charterhouse

Limited urmărea să-și extindă operațiunile. Ca urmare, Emily a sunat-o pe secretara directorului executiv, pe nume Bernard La Salle, pentru a fixa o întâlnire cu acesta cu scopul de a vedea dacă exista vreun mod în care FuturePerfect putea ajuta compania Charterhouse în proiectele sale de extindere. După trei telefoane și o întâlnire „din întâmplare” cu secretara într-un magazin alimentar aflat lângă clădirea în care se aflau birourile firmei Charterhouse, Emily a obținut o programare.

În drum către întrevedere, Richard i-a explicat lui Emily cum plănuia el să deschidă discuția:

— Bernard este directorul executiv, deci este destul de probabil ca el să fie genul de om care privește lucrurile în ansamblu. Știu că în timpul liber antrenează o echipă de fotbal pentru copii, astfel încât este posibil să fie interesat în a-i ajuta pe alții să obțină performanțe maxime. Sau poate că îi place doar să-i ajute pe copii să câștige. Oricum, știu că este un individ ocupat. Prin urmare, a continuat Richard, cred că ar trebui să avem în vedere următoarele patru lucruri:

1. Riscuri tipice de sistem pe durata extinderii afacerii.
2. Cum pot ajuta caracteristicile programului Apostle în administrarea riscurilor.
3. Implicațiile programului pentru oameni, procese și profituri.
4. Întrebări.

Întâlnirea se va concentra asupra lucrurilor de care ar putea fi interesat Bernard și va acorda prioritate impactului pe care programul îl va avea asupra angajaților săi.

Emily a recunoscut că planul suna clar și logic, însă nu i se părea că aceste teme sunt într-un totu adecvate. Mai rău decât atât, nu putea să explice de ce avea senzația că ceva nu era în regulă. I-a cerut lui Richard să-i acorde câteva minute pentru a analiza mai riguros punctele propuse și a tras mașina în care se aflau pe dreapta, spunând că are nevoie de o cafea.



## 5.1 Control și structură

Este crucial să lăsăm o bună impresie încă de la început, indiferent de persoana cu care avem de-a face. Dacă ne reușește acest lucru, relația cu persoana respectivă are șanse mai mari de a evolua fără probleme majore. Dacă lăsăm o impresie nefavorabilă, atunci fie nu vom avea niciodată relația pe care ne-o dorim, fie va trebui să investim timp și energie valoroase încercând să reclădim relația pe care am fi putut-o demara mai bine.

David își amintește o situație de acum câțiva ani, când el și un coleg, Simon, au fost vizitați de doi agenți de vânzări. Au petrecut cu aceștia o oră întreagă vorbind deschis și relaxat despre mersul afacerii lor și despre dificultățile cu care se confruntau. Vânzătorii au reușit să pună întrebările potrivite și nu și-au impus nicio clipă oferta.

Anul următor, aceștia au revenit și a urmat o discuție similară. După întâlnire, Simon a întrebat:

— Ce voiau?

— N-am idee, a răspuns David. Ce întâlnire bizară!...

În anul următor, când cei doi au sunat pentru a programa o nouă întrevedere, David și Simon s-au asigurat că erau prea ocupați.

Se prea poate ca cei doi agenți de vânzări să fi avut o ofertă excelentă, cu o valoare semnificativă, însă nu și-au declarat niciodată scopul, așa că David și Simon nu au înțeles de ce ar fi fost cazul să investească și mai mult timp într-o întâlnire cu ei.

Ingredientele-cheie pentru crearea impresiei corecte sunt:

- Atenție acordată consumatorului (nu produsului ori serviciului).
- Respect (pentru cumpărător ca persoană).
- Diferențiere (ce anume din ceea ce faci îți deosebește oferta de aceea a concurenței).

În capitolul anterior am trecut în revistă tipurile de cumpărător, împreună cu rolurile și posibilele trăsături de personalitate.

Am pledat pentru necesitatea de a-i înțelege motivațiile. Acum trebuie să mobilizăm toate aceste informații pentru a căuta indiciile care ne pot fi de ajutor în timp ce îi demonstrăm cumpărătorului, cât mai devreme în cursul conversației, că îl respectăm și că dorim să-l sprijinim cu adevărat să-și atingă obiectivele. Trebuie să îi dăm de înțeles că ne aflăm acolo pentru a-l ajuta indiferent de obstacolele cu care se confruntă (de afaceri sau din afara sferei afacerilor), atitudine opusă abordării, atât de des întâlnite, de a-l convinge sau chiar a-l manipula să ne cumpere oferta.

Este important să ne reamintim că mulți cumpărători au devenit mai circumspecți în urma propunerilor formulate de alți agenți de vânzări. Ei se așteaptă să fie manipulați. Unora dintre ei chiar le place acest joc și le întind capcane vânzătorilor naivi. Să nu crezi, de pildă, că orice potențial cumpărător vrea să înceapă conversația prin a vorbi despre viața și interesele sale personale. Chiar dacă jucați împreună golf, a discuta despre pasiunea sa pentru sport într-un context de afaceri îi poate lăsa impresia că îi încalci teritoriul personal. Pășește cu atenție!

Cumpărătorii sunt obișnuiți, în urma atâtor ani de hărțuire, să se aștepte la un anumit comportament din partea agenților de vânzări și a consultanților. Ei gândesc în felul următor: „În cel mai bun caz, îmi vor povesti totul despre oferta și despre compania lor, chiar și dacă n-am niciun interes să cumpăr. În cel mai rău caz, vor încerca să se folosească de vreo ofertă pentru a mă convinge sau chiar manipula.”

Principiul „Îți rămân dator” evită acest model de abordare, determinându-l chiar și pe cel mai sceptic dintre cumpărători să devină atent și să-și ia notițe. Am învățat deja, din capitolele anterioare, să ne cunoaștem cumpărătorii și să înțelegem că aceștia au preferințe și opțiuni. Una dintre aceste opțiuni este să accepte sau nu o întrevedere cu tine. Expri-mându-și acordul în această privință, cumpărătorul:



- îți dăruiește o parte din timpul său prețios, o parte ireversibilă din viața lui,
- îți creează posibilitatea de a-i putea adresa întrebări la care poate dori sau nu să răspundă,
- conștientizează posibilitatea de a fi nevoie să dezvăluie informații despre organizația lui și despre sine (dintre care unele pot fi delicate),
- demarează un proces care în cele din urmă poate conduce la consumarea unei sume de bani pentru achiziționarea un produs sau serviciu.

Data fiind această disponibilitate a cumpărătorului, agentul de vânzări are o datorie față de el și trebuie să-i ofere ceva în schimb. De aici rezultă principiul „Îți rămân dator”.

Iată ceea ce caută să ofere, la rândul său, agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator”:

- control — lăsându-l pe cumpărător să conducă desfășurarea, conținutul și lungimea discuției,
- structurare — utilizând în manieră eficientă timpul acordat,
- împărtășirea de opinii și de experiență personală, care este, de obicei, instrumentul cel mai puțin folosit și apreciat din trusa de lucru a agentului de vânzări.

Când introducem pentru prima dată această abordare, mulți vânzători afirmă că „Noi facem deja acest lucru”. Astfel încât organizăm o întâlnire fictivă pentru a le observa și înregistra atitudinile.

Iată un exemplu tipic:

*Politețuri și complimente, apoi mulțumiri pentru că ați acceptat să ne vedem etc., urmate de o tăcere jenantă și de răspunsuri monosilabice din partea cumpărătorului, după care agentul de vânzări redirecționează brusc discuția către chestiuni de afaceri.*

*— Știu că sunteți ocupat, așa încât dați-mi voie să vă spun câteva lucruri despre compania noastră. Suntem a n-a mare companie din acest sector economic, iar afacerea noastră a demarat în anul x. Avem n angajați în n orașe/state/țări și suntem lideri recunoscuți în domeniul x. Astăzi vreau să vă vorbesc despre produsul/serviciul x.*

Acest gen de inițiere a convorbirii nu are alt efect decât să îi confirme cumpărătorului bănuiala că urmează să fie stors de bani. Desigur, uneori cumpărătorii nu pot decât să dea vina pe ei înșiși. Este destul de întâlnită situația în care un cumpărător este determinat să spună „Bine, bine, care este oferta?”. Confruntat cu o astfel de întrebare și fiind presat de timpul scurt pe care acesta îl are la dispoziție, vei fi tentat să treci direct la obiect și să îi reciti oferta. Însă fii atent și evită această capcană!

Așadar, cum să eviți capcanele? În principal, prin a-ți aminti că nu poți să-ți vinzi oferta cu succes în cazul în care cumpărătorul nu a furnizat încă niciun indiciu cu privire la nevoile sale. Cu cât produsul sau serviciul pe care te străduiești să îl vinzi este mai complex și mai semnificativ (în special în cazul în care prezintă un risc pentru cumpărător), cu atât mai important este acest aspect.

În astfel de situații, este necesar ca mai întâi să te concentrezi pe construirea încrederii — sau cel puțin a unei relații —, după care să afli ce fel de ajutor îi poți oferi.

Un exemplu bun pentru ceea ce *nu* trebuie să faci este adeseori furnizat de către agenții imobiliari care încearcă să te convingă să intermediezi prin ei vânzarea casei.

*Keith a vândut recent o casă.*

*Acum gândiți-vă la agenții imobiliari. Sunt greu de diferențiat. Cu toții au timp să vă arate oferta. Sediile lor sunt peste drum unele de altele. Cer aceleași comisioane sau comisioane similare.*



În astfel de împrejurări, prima întâlnire este de o importanță crucială pentru că reprezintă singura ocazie pe care agentul o are la dispoziție pentru a se remarca printre colegii săi de breaslă. Keith le va acorda doar cinci minute, în cel mai bun caz, pentru a atinge acest obiectiv.

Anul trecut, un agent a demarat foarte bine relația cu Keith, după care a dat-o în bară. Îl întrebese de la prima întâlnire „Ce vă doriți de la agentul dumneavoastră imobiliar?“, lucru care l-a impresionat pe Keith. Poate că acest lucru era diferit, poate că agentul voia să înțeleagă și să se facă util. Keith a răspuns astfel:

— Vreau să mi se comunice comentariile cu privire la casă pe care le emit potențialii cumpărători, să fiu avertizat din timp în legătură cu programarea vizionărilor și să nu se facă presiuni asupra mea din două în două săptămâni pentru a mai scădea din preț.

Răspunsul agentului imobiliar a fost:

— Asta își dorește toată lumea.

În acel moment, el și-a pierdut întreaga credibilitate în ochii lui Keith. Nu toată lumea dorește același lucru.

Apoi, agentul a consumat 20 de minute pentru a face o prezentare standard cu exact ceea ce urmau să facă și cu motivele pentru care agenția sa era mai bună decât celelalte. În niciun moment nu l-a întrebat pe Keith ce anume dorea să obțină de la această întâlnire sau nici măcar cât timp avea la dispoziție. Agentul nu părea să observe că bebelușul lui Keith plângea undeva, în altă cameră, și că însuși Keith era cu mâinile în vopsea până la coate.

Tot ceea ce trebuia să facă agentul era să își dea seama și să înțeleagă ce se întâmpla în jurul lui Keith, iar apoi să-l întrebe pe acesta ce își dorea de la un agent. La această întâlnire ar fi putut câștiga cu ușurință contractul de intermediere.

Mai mult, când oferta acestuia s-a dovedit a fi identică cu a tuturor celorlalți, ar fi fost de fapt mai bine ca el să îl rețină pe Keith doar 15 secunde cu semnarea hârtiilor. Cel puțin

aceasta ar fi fost o experiență neutră pentru Keith, mai degrabă decât una negativă.

## 5.2 „Îți rămân dator“

Abordarea de tip „Îți rămân dator“, promovată în această carte, derivă din instrumentul mental pe care noi îl utilizăm pentru a ne programa întâlnirile cu potențialii cumpărători în ideea de a forma relații de încredere pe termen lung. Iată cum funcționează:

„Eu“ se referă doar la intenții sau scopuri și indică încă de la început motivul pentru care rupi din timpul prețios al cumpărătorului tău. Aspectul esențial aici este încercarea de a-ți exprima oferta în termenii modului în care aceasta îi va fi de folos cumpărătorului. Și, chiar mai mult, poți să îți argumentezi intenția folosindu-te de ceea ce ai aflat studiind organizația sau ramura industrială din care face parte firma cumpărătorului. Pe care dintre următoarele formule de inițiere a discuției ai prefera să o auzi?

1. „Am lansat de curând un nou server de rețea care îmbunătățește cu 20% timpul de procesare în rețea și vă crește capacitatea de stocare cu 200%.“
2. „După cum știți, noi producem și comercializăm servere. Cu toate acestea, nu mă aflu astăzi aici pentru a încerca să vă vând unul. În schimb, ceea ce aș vrea să fac este să aflu care sunt grijile dumneavoastră, în caz că aveți vreuna, cu privire la capacitatea de stocare a datelor. Unul dintre clienții mei mi-a spus că stocarea datelor și congestia rețelei au devenit probleme mari pe măsură ce compania sa a realizat tranziția către managementul digital al documentelor. Mi-am dat seama că managementul documentelor ar putea constitui o provocare tehnică majoră și pentru afacerea dumneavoastră, astfel încât m-am gândit că, dacă aș



reuși să înțeleg mai bine modul dumneavoastră curent de administrare a documentelor, aş putea fi în măsură să vă sugerez câteva idei cu privire la cum ați putea realiza mai bine această activitate.“

Ambele abordări sunt suficient de directe, însă cea de-a doua îl face pe cumpărător să se simtă în largul său, știind că nu va fi determinat să cumpere în ziua respectivă.

„**(Îți) rămân dator**“ ne amintește că întâlnirea reprezintă o întreprindere inițiată de ambele părți și că vom ajunge la un nivel mai înalt al colaborării dacă încercăm să-i cedăm chiar din start cumpărătorului o parte din controlul asupra întrevederii (în general, cu cât mai mult, cu atât mai bine). Să analizăm două variante pentru programarea modului în care se va desfășura întâlnirea:

1. „Am pregătit o ordine de zi. În primul rând, vreau să-mi vorbiți despre volumul documentelor de care se ocupă compania, apoi la maniera în care administrați în mod curent acest volum. În cele din urmă vă pot spune câte ceva despre noul nostru server de rețea. De asemenea, am alocat câteva minute la final pentru întrebări și răspunsuri.“
2. „Mai întâi de toate, vă mulțumesc pentru că ați acceptat această întrevedere. Cât timp avem la dispoziție? M-am gândit că ar fi util pentru amândoi să discutăm la început despre scopurile-cheie ale afacerii și despre felul în care ele afectează stocarea datelor. După care vă pot împărtăși câteva dintre inițiativele întreprinse de alte organizații cu care am colaborat.“

„**Ție**“ se referă la concentrarea pe rezultatele obținute de cumpărător și, în mod explicit, la menționarea dintru început a faptului că dorești ca respectivul cumpărător să se aleagă cu ceva în urma întrevederii. Aceasta este partea care îi transmite cumpărătorului o anumită recompensă *imediată*.

Pentru mulți agenți de vânzări, aceasta este o etapă dificilă, de obicei pentru că își subestimează propria experiență. Nu sugerăm aici că ar putea fi oferit ceva tangibil; în mod obișnuit, un astfel de lucru nu este cu putință. Însă este cu putință să îți comunici dorința ca acel cumpărător să obțină la finalul întâlnirii o anume recompensă nematerială, sub forma ideilor, contactelor sau informațiilor utile, în schimbul timpului pe care acesta îl investește și al informațiilor confidențiale pe care le-ar putea dezvălui.

Îți oferim și de această dată două exemple, unul axat pe vânzare, iar celălalt pe sprijinirea cumpărătorului în a-și atinge scopurile:

1. „La finalul întrevederii sper să înțeleg mai bine dificultățile cu care vă confrunțați, iar acest lucru va constitui punctul de pornire pentru o relație pe termen lung și reciproc avantajoasă.“
2. „Pe parcursul întâlnirii voi încerca să vă împărtășesc câteva idei și experiențe din colaborarea noastră cu alte organizații. Sper ca acestea să prezinte valoare pentru dumneavoastră pentru că vă pot ajuta fie să evitați greșelile făcute de alții, fie, chiar mai bine, să vă inspire modalități mai eficiente de a depăși obstacolele cu care vă confrunțați. Ce părere aveți?“

Contrastul dintre cele două exemple este izbitor. În primul dintre ele, vânzătorul păstrează controlul. Pentru mulți agenți de vânzări, acesta este un scenariu familiar și confortabil. În cea de-a doua situație lucrurile nu stau deloc așa. Ce se întâmplă dacă potențialul cumpărător dorește să discute despre un lucru pe care eu nu-l cunosc sau despre un domeniu în care firma mea nu deține niciun produs sau serviciu care să-i fie de ajutor? Practicianul principiului „Îți rămân dator“ vede în astfel de situații o ocazie minunată pentru că își poate folosi cunoștințele și rețeaua de contacte pentru a-și



ajuta cumpărătorul într-o manieră în care acesta nu s-au gândit că este cu putință. Își va aminti cu siguranță de un astfel de agent de vânzări!

În cazul în care nu înțeleg partea cu *Țiel/îți* (rămân dator), oamenii fac promisiuni vagi, de genul „Sper că vom reuși să colaborăm cu succes”. Această afirmație nu urmărește să-i ofere cumpărătorului acea recompensă pentru timpul *imediat* pe care îl dedică întrevederii, astfel încât îi sună acestuia ca o replică vagă, generală. Îi lipsește impactul și este susceptibilă de interpretări greșite.

Uneori primim din partea cumpărătorilor atitudini de respingere legate de natura intangibilă a ofertei de a furniza o părere avizată. Ni se spune că această părere este prea vagă, prea nesigură.

Soluția noastră? Încercă-ne metoda! Este o abordare diferită și chiar dă rezultate. Prea mulți agenți de vânzări, pornind la drum cu gândul de a-și impune oferta, nu se simt în largul lor cu privire la felul în care vând. Acest fapt îi conduce la subestimarea valorii părerilor și ideilor pe care le pot oferi. Organizațiile sunt mereu interesate să audă lucruri legate de cele mai bune practici și de informații legate de ceea ce fac rivalii de pe piață. Cumpărătorii îți vor mulțumi pentru intenția de a le oferi astfel de informații și îți vor fi chiar și mai recunoscători dacă reușești să le furnizezi și în realitate.

Una dintre strategiile favorite ale lui David în privința construirii relațiilor este să le recomande clienților alte organizații de consultanță care sunt experte în domenii din afara ariei sale de specializare. La începutul primei întâlniri cu un nou client potențial el nu uită să spună ceva de genul: „... și sper este ca, aflând lucrurile asupra cărora intenționați să vă concentrați în următoarele 12 luni, să vă pot expune câteva observații despre felul în care am văzut alte persoane abordând probleme similare și să vă pot da o idee despre ceea ce

merge și ceea ce nu merge. Totodată, voi fi în măsură să vă recomand câteva persoane pe care le poți contacta pentru a vă sprijini în legătură cu aspectele care depășesc aria mea de specializare.”

Până la sfârșitul unei astfel de întâlniri, în care David a împărtășit într-adevăr idei și nume de contact, el aude adesea un comentariu de genul: „Sunteți diferit de alți consultanți.”

Motivul pentru care principiul „Îți rămân dator” este atât de puternic în demararea unei întrevederi constă în faptul că este suficient de diferit pentru ca un cumpărător să îl observe și în faptul că îndrumă întâlnirea în direcția colaborării. El asigură rezultate foarte bune atât pentru cumpărător, cât și pentru vânzător:

<i>Beneficii pentru potențialul cumpărător</i>	<i>Beneficii pentru potențialul vânzător</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimentul de a deține controlul.</li> <li>• Înțelegerea sensului conversației.</li> <li>• Înțelegerea modului în care se va derula conversația.</li> <li>• Înțelegerea avantajelor care vor decurge pentru el în urma conversației.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilitate și încredere în sine, pe care cumpărătorul le percepe încă de la începutul întâlnirii.</li> <li>• Te împiedică să vorbești prea mult și să preiei controlul.</li> <li>• Îl implică activ pe cumpărător și inițiază o relație de colaborare.</li> </ul>

În mediul de afaceri al zilelor noastre, faptul de a fi în măsură să te distingi de concurență pur și simplu prin maniera în care inițiezi o întrevedere reprezintă un mare pas înainte.

Abordarea de tip „Îți rămân dator” înregistrează cel mai înalt grad de eficacitate în cadrul întâlnirilor față în față, însă principiul cedării controlului este la fel de relevant și atunci când este aplicat la prima abordare prin telefon a cumpărătorului, după cum se observă și în exemplul de mai jos.

Keith primește frecvent telefoane de prospectare din partea a două companii din Australia, unde această modalitate de abordare în afaceri constituie o practică destul de comună.



La fel ca în cazul majorității oamenilor, răspunsul lui natural este unul de furie și frustrare. Cu toate acestea, cele două companii adoptă abordări semnificativ diferite și, drept consecință, declanșează două reacții diferite din partea lui Keith. Una dintre ele încearcă să-i vândă lui Keith un apartament în regim de coproprietate. Metoda lor este să înceapă să vorbească fără să se oprească încă de la ridicarea receptorului. De cele mai multe ori, Keith pune receptorul în furcă după primele 15 secunde. Însă alteori rămâne tăcut la telefon, devenind din ce în ce mai nervos, până când agentul de vânzări își termină poezia. După care îl întreabă pe Keith ce părere are, doar pentru a regreta imediat că a pus o astfel de întrebare! Astfel de vânzători înregistrează o rată a eșecului de 100%.

Cealaltă companie se străduiește să îi vândă lui Keith diferite produse sau servicii de telecomunicații. Strategia lor este de a-i ceda foarte repede controlul lui Keith. Agentul de vânzări îi oferă lui Keith opțiunea de a pune capăt convorbirii în următoarele 10 secunde și face acest lucru într-o manieră foarte simplă. El întreabă „Aveți 5 minute?”. De cele mai multe ori, Keith răspunde „Nu”. Cu toate acestea, în 30% din ocazii Keith va spune „Nu, însă vă ofer doar 2 minute”. Foarte rar se întâmplă ca el chiar să cumpere ceva.

În timp ce o rată a succesului de 30% poate să nu pară cine știe ce, ea este infinit superioară uneia de 0%. Atunci când lui Keith i se oferă opțiunea de a spune că nu are timp, apare o reacție aproape fizică, întrucât el simte că deține controlul asupra situației, iar acest lucru sporește șansele ca el să fie de acord să discute cu vânzătorul. Dacă această abordare funcționează pentru vânzător în cazul telefoanelor de prospec-tare, atunci cedarea controlului în situațiile față în față își merită cu siguranță șansa de a fi pusă în aplicare.

În următorul capitol vom prezenta modul în care trebuie procedat pentru a-l ajuta pe cumpărător să identifice și să stabilească ierarhia dificultăților cu care se confruntă, căutând

să adăugăm gradul dezvăluirii de sine, al deschiderii și împărtășirii informațiilor la semințele relației și ale construirii încrederii, care sunt plantate prin utilizarea principiului „Îți rămân dator” în etapa de inițiere a discuțiilor cu potențialul cumpărător.

---

### *CHARTERHOUSE LIMITED — PARTEA A 2-A*

După o ceașcă de cafea și câteva minute de reflecție, Emily și-a dat seama de motivul pentru care simțea că programul pregătit de Richard nu era unul tocmai inspirat.

Deși era bine structurat și precis, avea și câteva aspecte defectuoase:

- Le conferea lui Richard și Emily controlul asupra situației.
- Nu menționa intervalul de timp alocat și nici nu-l invita pe Bernard să discute subiecte de interes pentru acesta.
- Exista presupunerea implicită că Charterhouse se confrunta cu presiuni din partea competiției. Asta se putea să fie adevărat, însă a include acest aspect în agendă părea a fi o mișcare riscantă.
- Au presupus că Bernard era interesat să audă detalii despre programul lor.
- Întregul program suna ca și cum ar fi fost centrat pe oferta lor de software, în timp ce ar fi trebuit să se axeze pe Charterhouse.

Emily a discutat cu Richard și a sugerat că ar trebui să încerce o abordare diferită, să nu prezinte un plan formal pentru discuție. La sosire, secretara lui Bernard i-a condus pe Richard și Emily în biroul acestuia și, odată așezați comod, Emily a demarat discuția.



— Vă mulțumim pentru că ne-ați primit și pentru că ați acordat timp acestei întrevederi. Motivul pentru care ne-am gândit că ar fi util să ne întâlnim astăzi este că am citit în presa economică de săptămâna trecută faptul că Charterhouse are planuri de extindere a producției și de deschidere a unei noi fabrici anul viitor. Am colaborat cu un alt client din domeniul sistemelor de administrare a activității interne de birou pentru șase fabrici pe durata ultimelor luni și ne-am gândit că ar fi de indicat să vedem dacă unele dintre lucrurile pe care le-am învățat din această experiență v-ar putea fi de folos și dumneavoastră. Secretara ne-a spus la intrare că aveți o altă întâlnire peste 45 de minute, astfel încât m-am gândit că cea mai bună modalitate de a valorifica timpul ar putea fi ca dumneavoastră să fixați intervalul de timp în care putem sta de vorbă și să începeți prin a ne oferi detalii despre planurile de extindere și despre obstacolele pe care le întrevedeți în calea atingerii obiectivelor. Apoi putem discuta despre o serie de proiecte la care am lucrat recent pentru a vedea dacă vreuna dintre lecțiile învățate de noi se aplică la situația dumneavoastră. Credeți că este bună această structură sau există întrebări specifice pe care ați vrea să ni le adresați?

Bernard a răspuns că direcția propusă sună bine, astfel încât Emily și-a terminat introducerea prin a spune:

— Așadar, la sfârșitul întâlnirii vom înțelege mai clar planurile companiei dumneavoastră și sperăm să vă putem oferi câteva sugestii, împărtășindu-vă din experiența acumulată în cadrul unor proiecte asemănătoare cu privire la probleme specifice întâlnite în lucrul cu sistemele de IT de la noua fabrică, precum și la felul în care au fost rezolvate aceste probleme.

— Asta ar fi cu adevărat de folos, a spus Bernard. Pot să încep chiar acum?

## Idei principale

- Cumpărătorul se așteaptă să îl forțezi să cumpere.
- Remarcă-te în raport cu competitorii prin manifestarea unei puternice dorințe de a înțelege problemele și de a-ți împărtăși experiența.
- Utilizează abordarea de tip „Îți rămân dator” pentru a demara o călătorie cooperantă prin a-i oferi cumpărătorului în manieră explicită controlul asupra conversațiilor.
- Recompensează-ți cumpărătorul pentru timpul pe care l-a investit în întâlnirea cu tine.



## CAPITOLUL 6

### Descoperirea nevoilor reale

*Acela care pune o întrebare este neștiutor preț de cinci minute; acela care nu pune întrebarea rămâne neștiutor pentru totdeauna.*

PROVERB CHINEZ

O ANALOGIE DES ÎNTÂLNITĂ în lumea vânzărilor este aceea că procesul de vânzare seamănă cu un dans. Cumpărătorul și vânzătorul își dau târcoale unul altuia (cu o oarecare grație, să sperăm!), înainte de a merge împreună mai departe — în calitate de parteneri. Am discutat deja despre tendința vânzătorului de a prelua controlul — de a-și asuma conducerea și a dicta ritmul și pașii — și am sugerat că a-i ceda controlul cumpărătorului reprezintă o idee bună.

Adeseori vânzătorii dansează tango în momente în care un vals lent ar fi mai indicat. Agenții de vânzări își imaginează că știu de ce anume are nevoie cumpărătorul și forțează procesul de interogare în anumite direcții, despre care cred că îi vor ajuta *pe ei* să-și prezinte oferta *lor*. Problema este că acesta nu este un proces prea confortabil pentru cumpărător.

Dimpotrivă, agenții de vânzări de tip „Îți rămân dator” se concentrează pe ajutorul oferit cumpărătorului, pe a-i furniza acestuia experiențe valoroase prin fiecare interacțiune. Una dintre modalitățile prin care atinge acest obiectiv este utilizarea unui puternic proces de investigare, care îi ajută pe

cumpărători să-și stabilească prioritățile. Capitolul de față îți prezintă procesul SVAPI de interogare și Formularul Valoric, elemente fundamentale din trusa agentului de vânzări care practică principiul „Îți rămân dator”.

---

### INTEGRATED ARCHITECTS LTD — PARTEA 1

Chris Schumacher, Partener de Operațiuni la Integrated Architects Ltd, i-a sunat pe Richard și Emily pentru a le spune că văzuse reclama realizată de compania FuturePerfect pentru noul sistem Pilot și că dorea să afle mai multe, de vreme ce conducerea de la Integrated Architects urmărea să-și înlocuiască sistemul actual de control al achizițiilor. Richard și Emily au aflat tot ceea ce doreau să știe despre Chris: rolul pe care îl deținea, tipul de persoană care era, criteriile sale de cumpărare.

Întâlnirea a avut loc în biroul lui Chris și s-a întins cu mult peste intervalul de o oră care îi fusese rezervat. Richard i-a explicat lui Chris în detaliu specificațiile noului sistem Pilot, după care au discutat despre preț și despre opțiunile de implementare. Chris a pus întrebări despre sistem și despre istoricul companiei FuturePerfect, deci părea interesat cu adevărat. Emily i-a menționat lui Chris numele tuturor companiilor cu care lucraseră în trecut, adică o listă impresionantă.

Richard a considerat că au fost cât se poate de riguroși și că întâlnirea a decurs chiar foarte bine. Însă Emily nu era sigură. Ea s-a gândit că poate au petrecut prea mult timp discutând despre Pilot și prea puțin pentru a înțelege maniera în care cei Integrated Architects vor utiliza cu adevărat sistemul. Timpul întâlnirii fusese dedicat în proporție de 70% companiei lor și de 30% companiei lui Chris.



În concluzie, credea și ea despre Chris că a fost mulțumit de ceea ce au avut de spus despre produs, însă era îngrijorată că acesta nu a dat semnalele care să indice că era dispus să cumpere.

## 6.1 Puterea personală

Un punct de pornire util în înțelegerea dinamicii implicate în interacțiunea dintre vânzător și cumpărător îl constituie înțelegerea a ceea ce noi numim „putere personală”. Puterea personală reprezintă o sursă de confort și de forță. Din nefericire, aceeași putere personală poate să joace un rol considerabil în blocarea abilității unei persoane de a-i înțelege pe ceilalți.

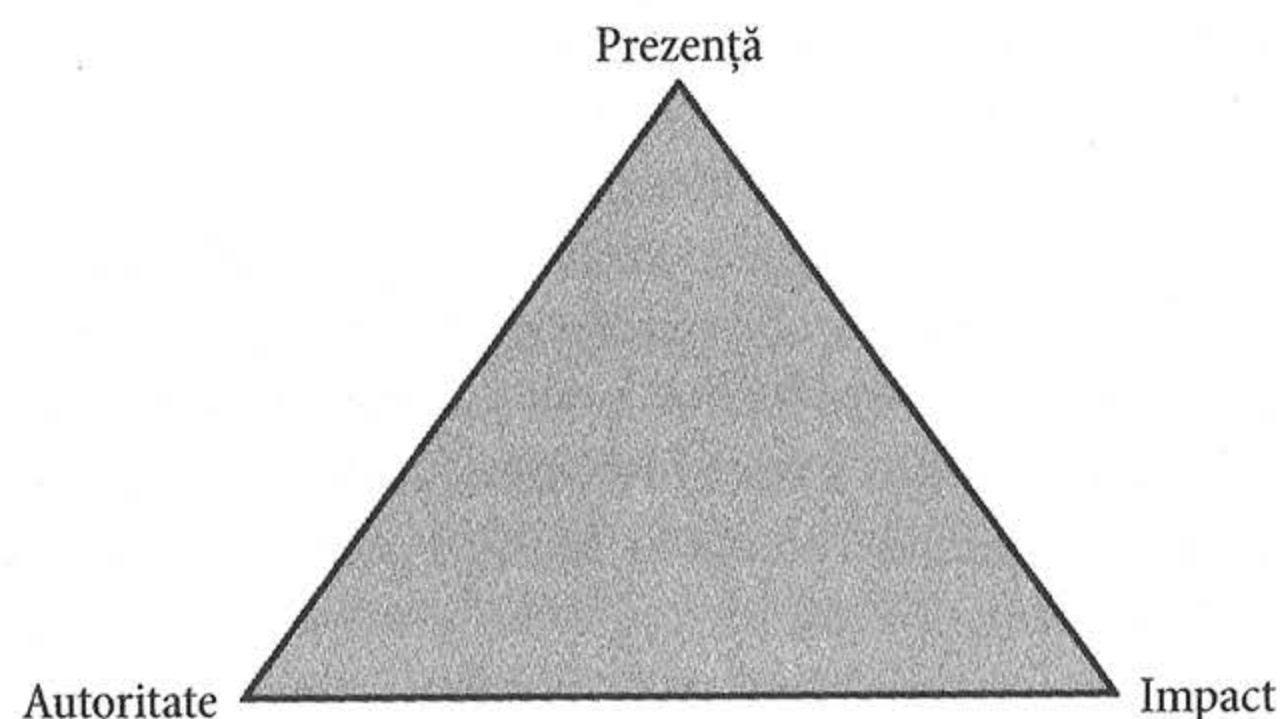


FIGURA 6.1

Puterea personală

Puterea personală decurge dintr-o combinație de trei factori, după cum se vede și în Figura 6.1.

## Prezența

Prezența este ceva aproape fizic. Îți poți îmbunătăți prezența, însă în mare măsură o primești prin naștere. Persoanele cu „prezență” își obțin succesul și din atracția pe care o exercită.

Mulți oameni influenți, inclusiv numeroși politicieni, se bucură de o „prezență” semnificativă. Fostul președinte Bill Clinton și-a clădit o carieră remarcabilă pe baza „prezenței” sale.

Cu toate acestea, din perspectiva unei relații de parteneriat este dificil să dezvoltăm astfel de raporturi bazându-ne doar pe „prezență”. Pentru că „prezența” tinde să îi atragă pe ceilalți, ea se poate dovedi și intimidantă. Mai mult, din moment ce „prezența” poate impresiona încă de la debutul unei relații, cumpărătorul ar putea începe să simtă, în timp, că nu primește suficientă valoare de la vânzător. O reacție tipică ar putea fi: „Deși vânzătorii pot să lase o impresie bună, ei nu îmi modifică modul de gândire (nu exercită un impact real) și nu par a ști la fel de multe pe cât am gândit inițial (le lipsește autoritatea).”

## Autoritatea

Autoritatea este conferită de cunoaștere. Are legătură cu gândirea, cu ceea ce știi, cu persoanele pe care le cunoști, cu locurile prin care ai umblat. Oamenii cu „autoritate” își obțin succesul din „cunoaștere”.

Persoanele care lucrează în domenii tehnice au tendința de a se baza pe „autoritate”. Profesioniștii din IT, inginerii, avocații și contabilii, de pildă, vând de obicei de pe o poziție de „autoritate”.

Dacă îi punem să colaboreze pe doi oameni care își bazează puterea personală pe „autoritate”, aceștia se vor lua la întrecere. Nu doar că unul dintre ei crede are dreptate, ci fiecare



dintre ei este convins că are „mai multă dreptate” decât celălalt. Este aproape imposibil să construim o relație de parteneriat într-o astfel de situație.

### ***Impactul***

Impactul reprezintă abilitatea de a genera schimbare prin implicare și prin punerea la îndoială. Un astfel de om este catalizatorul prin excelență. Oamenii cu „impact” își găsesc sursa puterii în implicarea celorlalți în activitate.

Multe persoane influente din interiorul guvernului și al mediului de afaceri se ajută de abilitatea pe care o au de a genera „impact”. Această abilitate în sine este aceea care îi face să fie influenți. Ei își folosesc deprinderile pentru a pune sub semnul întrebării viziunea, strategia și planurile curente prin adresarea întrebărilor incomode.

### ***De ce să ne dezvoltăm abilitatea de a genera impact?***

Aprofundarea înțelegerii nevoilor pe care le are cumpărătorul reprezintă un aspect crucial pentru succesul activității de vânzare. Putem spune, din experiența noastră, că mulți agenți de vânzări cad în capcana menționării produsului sau serviciului lor înainte de a fi înțeles pe deplin nevoile cumpărătorului. Acest lucru demonstrează că vânzătorul greșește pentru că nu se concentrează asupra cumpărătorului, fapt care poate duce la rezultate dezastruoase.

Cumpărătorii ne spun în mod repetat că doresc o persoană care să îi poată ajuta pe parcursul fiecărei interacțiuni. Cineva care, la un anumit nivel în cadrul fiecărei întrevederi, să creeze un moment de gen „Aha!”. Adică o persoană care să acționeze folosindu-se de abilitățile sale de a genera impact.

În cele ce urmează, vom trece în revistă o gamă de instrumente și procese care ajută la sporirea gradului de succes pe care îl obții din capacitatea pe care o ai de a produce impact. Acest fapt îți va crește gradul de empatie față de nevoile cumpărătorului și priceperea de a clădi o relație de parteneriat și îți va îmbunătăți totodată nivelul de încredere în forțele proprii, precum și performanța în situațiile critice în care nu deții o soluție.

## **6.2 Introducere în procesul SVAPI**

Figura 6.2 îți prezintă modelul nostru SVAPI. Procesul de interogare SVAPI (Figura 6.2) caută să sincronizeze întrebările vânzătorului cu direcția gândurilor cumpărătorului (Figura 1.2).



FIGURA 6.2

### **Modelul SVAPI**

În linii mari, procesul SVAPI arată ca în Figura 6.3. Săgețile din Figura 6.3 indică ordinea tipică, însă aceasta nu este bătută în cuie. Într-adevăr, pe parcursul oricărei interacțiuni, întreaga ordine — sau parte din ea — va fi reluată atunci când se discută diferite probleme. Revenirea la punctul de plecare este, de asemenea, o practică obișnuită, de pildă pentru a scoate la **Suprafață** informații suplimentare odată ce o întrebare de **Vânătoare** a identificat o dificultate sau o problemă.



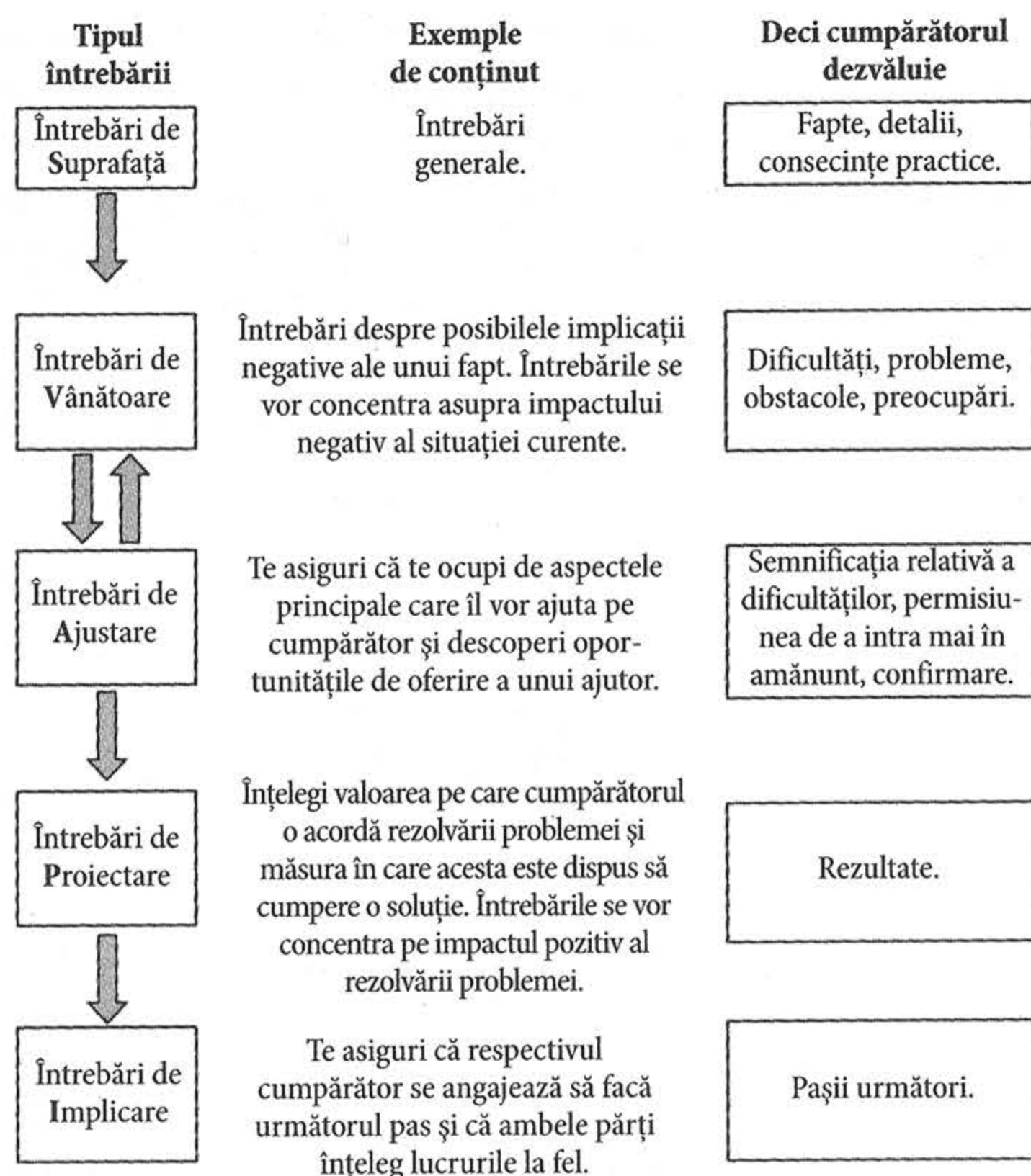


FIGURA 6.3

## Procesul SVAPI

Cu toate acestea, nu ar trebui să utilizezi întrebări de **Implicare** decât după ce un cumpărător a exprimat o nevoie. În plus, este extrem de important să remarci diferența dintre o problemă și o nevoie.

Există obiceiul ca problema enunțată de un cumpărător să fie interpretată drept formulare a unei nevoi. Analiza mai profundă dezvăluie deosebirea dintre o problemă și o nevoie. Fiecare dintre noi se confruntă zilnic cu un număr de probleme sau dificultăți — atât în viața personală, cât și în cea

profesională. Decidem să schimbăm unele lucruri în ziua respectivă, pe altele le amânăm. Unele se dovedesc în final a nu fi reprezentat deloc o problemă sau a fi fost doar simptomul unei probleme mai mari. La fel se întâmplă și în cazul cumpărătorilor. Problemele nu reprezintă echivalentul unor nevoi. O nevoie apare acolo unde cumpărătorul îți spune nu doar că are o problemă, ci că o vrea și rezolvată.

Acum, că am înțeles această distincție fundamentală, putem trece mai departe, explorând în amănunt fiecare stadiu al procesului SVAPI.

## 6.3 Suprafața (faptele)

*Există o mare diferență între a asculta și a-ți aștepta rândul să vorbești.*

ANONIM

Întrebări de suprafață → Fapte

Prea multe întâlniri dintre vânzători și cumpărători încep cu o prejudecată din partea vânzătorului, și anume că există o problemă pe care el o poate rezolva. O consecință a acestei presupuneri este că întâlnirile se deplasează prea repede în arii potențial negative, adică se discută despre probleme. Vânzătorul cade apoi în capcana promovării pripite a ofertei sale.

## UN EȘEC SPECTACULOS

Unei firme de consultanță în afaceri i s-a cerut să înainteze o ofertă pentru o gamă de servicii în beneficiul unei mari companii chineze. Pentru a-și demonstra intențiile serioase, consultanții au hotărât să-i trimită la Beijing pe cinci dintre



cei mai experimentați angajați ai lor pentru a se întâlni cu clientul și pentru a-i demonstra acestuia de ce este în stare firma lor. Întrevederea, desfășurată în sala de ședințe a companiei chineze, a început cu prezentarea participanților din ambele companii și a continuat cu expunerea ofertei.

După 15 minute, întâlnirea a fost întreruptă. Președintele adunării le-a cerut consultanților să-și oprească prezentarea și să iasă puțin pe hol pentru a sta de vorbă. Le-a spus că în mod clar nu înțeleseseră ceea ce le ceruse și că oferta prezentată nu se adresa nevoilor companiei sale. Le-a sugerat să se întoarcă acasă, să revizuiască informațiile care le fuseseră trimise, apoi să revină și să-și prezinte din nou oferta.

Pericol dublu! Nu doar că acei consultanți au creat o impresie defavorabilă în mintea clientului pe care l-au prospectat — prin demonstrarea eșecului în a-i înțelege nevoile —, ci au trebuit să suporte și costurile revenirii în țară pentru a reface prezentarea (pe lângă timpul presupus de regândirea abordării).

Consultanții nu au fost fericiți, însă nu puteau da vina decât pe ei înșiși. Ei căzuseră în capcana presupunerii că se află în posesia răspunsului corect, așa că au reacționat fără să înțeleagă pe deplin nevoile cumpărătorului.

Cum ar fi abordat această situație un agent de vânzări de tip „Îți rămân dator”? În primul rând, el ar fi utilizat metoda „Îți rămân dator” pentru a demara întâlnirea. La acel moment, cumpărătorul i-ar fi atras atenția că nu acesta era procesul pe care îl dorea pentru desfășurarea întâlnirii. În al doilea rând, după aplicarea principiului „Îți rămân dator”, el ar fi verificat dacă înțelege ceea ce se aștepta din partea sa prin adresarea câtorva întrebări de **Suprafață** bine alese.

Prin urmare, următorul pas după o introducere în spiritul abordării de tip „Îți rămân dator” este trecerea la interogarea

de **Suprafață**. Aceasta cuprinde întrebări neutre care urmăresc să acumuleze informații, fără a deduce ori sugera că există vreo problemă. Acest aspect este extrem de important. Unul dintre cele mai mari obstacole cu care par să se confrunte o mulțime de vânzători este simplul fapt de a purta cu potențialii cumpărători conversații în care poate să nu existe nicio „problemă” de discutat. Această situație este prevăzută în chiar miezul filosofiei agentului de vânzări de tip „Îți rămân dator”. Vânzătorul trebuie să-l abordeze pe cumpărător chiar dacă acesta nu are de rezolvat nicio problemă imediată.

Întrebările de **Suprafață** sunt concepute pentru a primi informații, idei și gânduri din partea cumpărătorului. Este ca și cum ai încerca să scoți la suprafață o piatră despre care știi că este îngropată în acel loc. Ceea ce încerci să faci nu este să spargi piatra, ci să îndepărtezi solul dimprejurul ei.

Întrebările de **Suprafață** îl stimulează pe cumpărător să vorbească despre fapte. Iată câteva exemple, împreună cu răspunsurile obținute de obicei:

Întrebare de suprafață	Răspuns
Cum merge afacerea?	Știți cum e, cu suișuri și coborâșuri. <b>Fapt</b>
Cât de ocupat sunteți în această perioadă a anului?	Foarte ocupat; este perioada noastră de vârf. <b>Fapt</b>
Care sunt trei dintre obiectivele pe care vi le-ați propus pentru anul următor?	Profit, mai mult profit și încă și mai mult profit. <b>Fapt</b>
Cum credeți că vă descurcați în raport cu competiția?	Cred că ne descurcăm bine. Bănuiesc că suntem cu toții în aceeași barcă. <b>Fapt</b>
Ce părere au consumatorii?	În general, au păreri bune. Nimeni nu primește laude. <b>Fapt</b>



Întrebările care le continuă pe acelea de **Suprafață** detaliază următoarele aspecte:

- „Cum monitorizați în prezent vânzările?”
- „Îmi puteți spune mai multe despre asta?”
- „Îmi puteți explica mai în amănunt cum funcționează acest aspect?”

Pe măsură ce conversația progresează, cumpărătorul poate sugera că există unele arii în care lucrurile nu sunt 100% perfecte. Acesta este un punct periculos. Există tentația de a reacționa la primul semn al unei dificultăți potențiale. Mult mai bine este să te gândești la ceea ce cumpărătorul a spus mai înainte pe acea temă — unde s-ar putea să existe o problemă —, după care să ai în vedere adresarea a unul sau două tipuri de întrebări pentru a testa intensitatea nevoii.

Dacă dorești mai multe fapte și explicații, atunci pune o altă întrebare de **Suprafață**. De pildă:

„Acum câteva minute ați menționat că marjele de profit nu au fost atât de mari pe cât v-ați așteptat. Aveți idee ce anume cauzează această situație?”

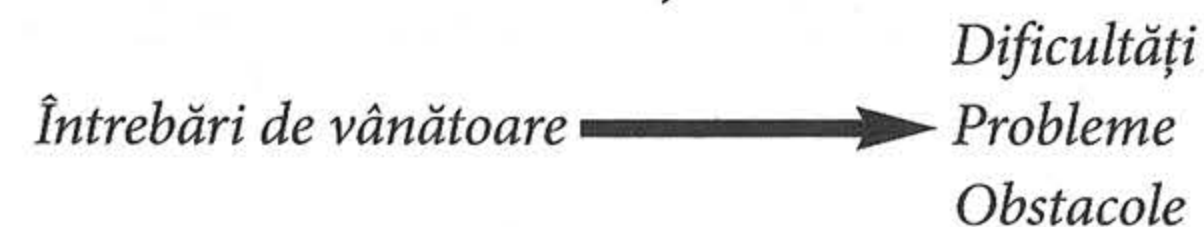
Astfel, există probabilitatea să obții mai multe informații factuale.

Sau ai putea decide să adresezi o întrebare de **Vânătoare**, precum următoarea:

„Acum câteva minute ați menționat că marjele de profit nu au fost atât de mari pe cât v-ați așteptat. Este acesta un motiv de îngrijorare?”

Această întrebare are o conotație negativă. Ea îl obligă pe cumpărător să vorbească despre o problemă sau o dificultate, iar această nuanță face ca întrebarea să fie una de **Vânătoare**.

## 6.4 Vânătoarea (dificultățile)



Înainte de a aborda mai în detaliu întrebările de **Vânătoare**, ar trebui să ne reamintim că noi căutăm să-l ajutăm pe cumpărător să identifice și să rezolve orice dificultăți care reprezintă un motiv semnificativ de îngrijorare pentru el, iar nu acele dificultăți care sunt preocupări semnificative pentru noi, vânzătorii.

Am putea crede că un cumpărător își cunoaște dificultățile. Asta nu se întâmplă întotdeauna. Cumpărătorii știu uneori că au o problemă, însă sunt atât de preocupați să-i facă față ultimului termen-limită, încât nu apucă niciodată să se gândească în mod serios la obstacolele și problemele de durată.

Încadrarea unei probleme și abilitatea de a o plasa în context constituie un lucru pe care o persoană apropiată de acea problemă nu îl poate face întotdeauna. Gândește-te la experiențele personale: când nu reușești să treci de un obstacol, simpla discuție cu o altă persoană despre obstacolul respectiv face adeseori ca situația să pară mai bună. Același lucru se întâmplă și în lumea afacerilor, iar mulți agenți de vânzări subestimează beneficiul pe care cumpărătorii l-ar obține prin simpla discutare a unei probleme și prin ascultarea unei opinii dintr-o perspectivă diferită.

Probabil că acum te gândești la următoarele: „Bun, deci l-am ajutat pe cumpărător să-și înțeleagă dificultățile. Dacă dificultățile nu privesc aria mea de expertiză sau nu pot fi rezolvate prin produsul meu, atunci cum îl pot ajuta?” Se prea poate să nu fii în măsură să oferi un ajutor. Se poate chiar să nu ai nicio idee despre cine altcineva l-ar putea ajuta, însă



există sunt șanse mari să reușești cel puțin să îți îndrumi cumpărătorul într-o anumită direcție. Iată un exemplu:

### DOI PENTRU UNUL

Un client de-al lui Keith, firma Taxad, încerca să vândă anumite servicii de consiliere fiscală unuia dintre clienții ei, compania Bluem, însă cei de la Taxad nu puteau înțelege motivul pentru care cei de la Bluem nu cumpărau pachetul propus. Era clar că ultimii aveau nevoie de astfel de servicii, iar Taxad era alegerea evidentă pentru o astfel de treabă.

Ei l-au sunat pe Keith pentru a încerca să înțeleagă ce se petrecea. Acestuia nu i-a fost prea greu să-și dea seama unde se afla problema. Keith i-a întrebat pe liderii din Bluem:

— Care este cea mai mare dificultate cu care vă confrunțați la momentul actual?

Reprezentanții Bluem au răspuns:

— Tocmai ne-am mutat în suburbii și avem probleme reale de comunicare eficientă cu furnizorii și consumatorii noștri.

Apoi, Taxad s-a oferit să le trimită specialiștii lor în tehnologie (ceea ce nu constituia un serviciu pe care îl vindeau) pentru a discuta cu cei de la Bluem despre opțiunile pe care le aveau la dispoziție. Destul de simplu — și o mutare inteligentă. Bluem și-a rezolvat problema, Taxad a fost percepută ca fiind de ajutor în rezolvarea acesteia, iar contractul de servicii fiscale i-a fost oferit companiei Taxad.

În tabelul următor îți prezentăm câteva exemple de întrebări de **Vânătoare** și de răspunsuri posibile la acestea.

Întrebare de vânătoare	Răspuns
Are acest lucru un impact negativ asupra obiectivelor dumneavoastră?	Da. <i>Din nefericire</i> , ne reduce profitul net cu 10%. <b>Problemă/Dificultate</b>
Cât de nemulțumit sunteți de taxele de import pe care trebuie să le plătiți în acest caz?	Foarte (nemulțumit); ne <i>încurcă</i> fluxul financiar. <b>Problemă/Dificultate</b>
Iar timpul de nefuncționare a utilajelor cauzează vreo problemă?	Da, înseamnă ca avem oameni pe care îi plătim să <i>stea degeaba</i> . <b>Problemă/Dificultate</b>
Utilizarea a mai mult de un singur furnizor duce la vreo problemă de comunicare?	Da, suntem <i>mereu în urma termenelor de execuție</i> pentru că furnizorii nu discută între ei. <b>Problemă/Dificultate</b>
Iar durata de viață scurtă a materialului este un motiv de îngrijorare?	Este, pentru că suntem mereu nevoiți să îl recondiționăm, iar asta <i>costă</i> bani. <b>Problemă/Dificultate</b>

Diferența constă în ceea ce spune cumpărătorul. În toate răspunsurile de mai sus, cumpărătorii au exprimat faptul că sunt îngrijorați sau preocupați (observați cuvintele subliniate). Întrebările de **Vânătoare** urmăresc să înțeleagă dacă ceva din ceea ce se petrece este perceput ca o problemă sau ca un motiv de îngrijorare.

Odată ce ai identificat un obstacol sau un motiv de îngrijorare, trebuie să îi înțelegi semnificația. De asemenea, trebuie să-l ajuti pe cumpărător să înțeleagă ce se petrece, astfel încât el să decidă dacă aceasta este o problemă suficient de mare pentru a merita să se ocupe de ea.

Ajută-l pe cumpărător să se gândească la amploarea dificultății, la ce impact secundar ar putea avea aceasta și la alte consecințe negative care se poate să fi fost sau nu luate în considerare anterior, ca în exemplul următor.



Întrebare de vânatoare	Răspuns
Există alte efecte secundare ale acestui lucru?	Da, începe să ducă la unele opinii negative ale consumatorilor. <b>Dificultate mai mare</b>
Acest profit redus are vreun impact asupra capacității companiei de a investi în departamentul de Cercetare și Dezvoltare?	Nu prea m-am gândit la asta... Da, are. <b>Dificultate mai mare</b>
Care este impactul acestui lucru asupra moralului personalului?	Bănuiesc că nu prea e de ajutor. Acum, că ați menționat asta, numărul reangajărilor a crescut. <b>Dificultate mai mare</b>
Ce alt impact are asupra afacerii timpul de nefuncționare a utilajelor, în afară de acela înregistrat la nivelul costurilor de personal?	Poate cauza probleme în onorarea termenelor de execuție. <b>Dificultate mai mare</b>
Și care sunt trei dintre cele mai profunde consecințe pe care echipamentul instabil le are asupra afacerii?	Nivelul meu de stres, personal iritat și repercusiuni negative asupra fluxului financiar. <b>Dificultate mai mare</b>

Am fost implicați în multe proiecte în care vânzătorul declara că *știe* că deține răspunsul la dificultatea cumpărătorului, dar că, în ciuda acestui lucru, cumpărătorul se încapățâna să nu cumpere de la ei serviciul oferit. Adesea motivul este că, în vreme ce problema pe care încerci să o rezolvi este importantă pentru cumpărător, aceasta s-ar putea să nu fie principala dificultate cu care se confruntă.

Uneori pui o întrebare de **Vânătoare** pentru a identifica o problemă, însă cumpărătorul pur și simplu este de părere că ceea ce tu consideri a fi o problemă nu este decât un simplu fapt. În astfel de situații, adresează întrebări de tip **Suprafață și Vânătoare**:

- fie pentru a identifica dacă există mai multe consecințe negative generate de aspectul pe care cumpărătorul l-a conștientizat inițial, iar astfel acest aspect a devenit o dificultate,
- fie pentru a vedea dacă există alte obstacole sau probleme.

## DINCOLO DE CEEA CE SE VEDE

Un jurist foarte experimentat s-a confruntat odată cu o situație pe care nu o putea înțelege. El a sfătuit o companie de dezvoltare imobiliară că putea efectua o eșalonare legală a plății impozitelor prin care ar fi economisit milioane de dolari din taxele fiscale. Pașii necesari pentru a obține avantajul de taxare erau relativ simpli.

Spre stupoarea juristului, clientul său a decis să nu valorifice această oportunitate. Juristul nu putea înțelege această decizie și, în cele din urmă, și-a etichetat clientul ca fiind „neghiob”. De fapt, lucrurile nu stăteau deloc așa. Clientul juristului pur și simplu a luat în calcul alte variabile. Cei de la compania respectivă considerau plata taxelor un „dat” și nu vedeau nicio problemă în nivelul taxelor plătite. Mai mult, o condiție necesară în operarea unei afaceri de succes în domeniul dezvoltării imobiliare era menținerea unor relații bune cu reprezentanții guvernului. Dezvoltatorii nu au dorit să-și riște poziția bună din ochii guvernului prin implementarea unei reduceri rapide a poverii lor fiscale.

Amintește-ți totodată că, deși nu poți rezolva cele mai mari probleme cu care se confruntă cumpărătorul, este în interesul tău și al cumpărătorului să îl ajuți să-și înțeleagă și să-și rezolve aceste probleme. Această abordare este esențială din două motive:

- Odată ce cumpărătorul a depășit obstacolul în legătură cu care nu îl poți ajuta direct, el își poate îndrepta atenția asupra problemei în care îl poți ajuta.



- Cumpărătorul va aprecia faptul că l-ai ajutat, chiar și atunci când nu aveai nimic de câștigat, va avea încredere în tine și va dori să colaboreze din nou cu tine.

În concluzie, întrebările de **Vânătoare** dezvăluie cele mai mari probleme ale cumpărătorului și vă ajută, pe tine și pe cumpărător, să înțelegeți cât de dificilă este cu adevărat fiecare dintre aceste probleme. În acest fel vor fi identificate cele mai importante obstacole din multitudinea de dificultăți și probleme (vezi Secțiunile 6.10 și 6.11).

## 6.5 Ajustarea (pentru a semnaliza direcția)

Întrebări de ajustare → Permișiune  
Stabilirea priorităților

Acesta este cel mai contraintuitiv pas din procesul SVAPI, însă cu potențialul de a fi de mare ajutor pentru vânzător și pentru cumpărător.

Deși întrebările de **Vânătoare** solicită un răspuns negativ despre situația curentă, cumpărătorul nu și-a exprimat încă dorința de a rezolva problemele discutate, indiferent cât de mari par acestea să fie. Vânzătorul nu poate fi încă sigur că are de-a face cu cea mai importantă dintre dificultățile cumpărătorului.

Odată ce ai descoperit o problemă care îl preocupă în mod clar pe cumpărător, ar putea fi foarte tentant să îți continui investigația, iar apoi să îl forțezi pe acesta să remedieze situația. Există două riscuri posibile în acest stadiu:

1. Există șanse mari ca problema să prezinte un interes mare pentru cumpărător, însă ca acesta să aibă chestiuni mai prestante de rezolvat. Prin urmare, trebuie să te ocupi mai întâi de aceste chestiuni. Vânzătorii trebuie să fie cu deosebire

atenți la situația în care prima problemă discutată se întâmplă să fie una la care ei pot oferi o soluție. Aceasta ar trebui să-i dea de gândit vânzătorului dacă nu cumva a direcționat subconștient conversația în acea direcție. Similar, cumpărătorul s-a deplasat oare în această direcție pentru că îl vede pe vânzător ca fiind unidimensional și capabil doar să-și impună propria soluție? Înainte de a continua, vânzătorul trebuie să se asigure că aceasta este problema fundamentală pentru cumpărător.

2. Dacă aceasta este o problemă fundamentală pentru cumpărător, atunci poate că mergi pe un teren minat. Aceasta poate fi o problemă față de care cumpărătorul manifestă sensibilitate, așa că ai nevoie ca el să îți confirme că este interesat să îți continui interogarea pe această linie. Există șanse să nu aibă nimic împotriva, însă nu strică să verifici mai întâi.

---

## DOAR AGENTUL DE VÂNZĂRI A FOST ÎNCÂNTAT

Am auzit recent de un constructor de case, James, care vorbea cu familia Williams timp de mai multe săptămâni despre posibilitatea de a le construi casa. Se bucura de o bună reputație în cadrul comunității locale pentru construirea de case foarte trainice, cărora le creștea în timp valoarea.

De-a lungul săptămânilor respective, James a pus toate întrebările potrivite pentru a-și da seama dacă membrii familiei Williams erau interesați de o casă bine clădită care s-ar fi dovedit a fi și o investiție bună.



Ei au programat o întâlnire pentru o anumită zi de sâmbătă pe parcela de teren unde urma să fie construită casa. Spre mirarea lui, James acesta a primit, cu vreo jumătate de oră înainte de întrevvedere, un mesaj scris pe telefonul mobil prin care familia Williams îl anunța că nu se pot întâlni cu el. Nu îi ofereau nicio justificare, nici detalii legate de o posibilă reprogramare. James a încercat să-i sune imediat, însă telefonul părea să fie deconectat.

Câteva zile mai târziu, James a primit un alt mesaj scris care îl explica pe primul. Familia Williams se hotărâse să colaboreze cu un alt constructor, unul pe care James îl cunoștea foarte bine. Acesta era pe piață de relativ puțină vreme, însă atuul său în vânzări era că se specializase în case ecologice. James l-a sunat, iar constructorul i-a spus că familia Williams milita pentru pace și făcea parte din Partidul Verde, așa că principalul lor criteriu legat de casă era că aceasta ar trebui să fie ecologică.

James putea construi case foarte ecologice, însă nu-și încetase nicio clipă procesul standard de interogare pentru a întreba dacă o casă solidă, a cărei valoare ar crește în timp, reprezenta obiectivul-cheie avut în vedere de membrii familiei Williams atunci când venea vorba de construcția casei lor.

Dacă ar fi pus fie și o singură întrebare de Ajustare, în loc de a fi entuziasmat de faptul că un cumpărător potențial își dorea serviciile în care el era specializat, ar fi câștigat cu siguranță contractul.

Întrebările de **Ajustare** îl ajută pe vânzător să verifice dacă a identificat sau nu o problemă sau dificultate-cheie. Ele le oferă totodată vânzătorului și cumpărătorului timp pentru a-și trage răsuflarea. Schimbă ritmul conversației, iar toată lumea se poate relaxa câteva momente, după cum se vede în exemplul următor.

Întrebare de ajustare	Răspuns
În termenii obiectivelor dumneavoastră generale, cât de importantă este această problemă?	Aceasta este o grijă esențială în prezent. <b>Problemă cheie confirmată</b>
Este acesta cel mai important obstacol cu care vă confrunțați în momentul de față?	Este o dificultate majoră, însă, dacă este să fiu sincer, există o alta care îmi provoacă noaptea insomnii. <b>Există o problemă mai mare</b>
Ar fi de acord directorul executiv din compania dumneavoastră cu faptul că aceasta este dificultatea de bază la momentul actual?	Absolut — o menționează de câteva ori pe zi. <b>Dificultate-cheie confirmată</b>
Păreți a fi atașat de această chestiune; doriți să continuăm discuția despre ea?	Aveți dreptate, este un aspect sensibil pentru mine, dar sunt de acord să continuăm. <b>Permisivitate</b>
Îmi dau seama că este un subiect delicat; doriți să continuăm discuția pe această temă?	Dacă îmi garantați confidențialitatea, atunci sigur că doresc să discut subiectul. <b>Permisivitate</b>

Întrebările de **Ajustare** îl determină pe cumpărător să exprime importanța relativă a unui aspect problematic sau îi solicită permisiunea de a continua pe o anumită linie a întrebărilor. Dacă un cumpărător afirmă că există o problemă mai mare, atunci trebuie să revii la întrebările de **Suprafață** și de **Vânătoare** pentru a explora problema respectivă. În cazul în care cumpărătorul îți confirmă că aceasta este grija esențială sau îți oferă permisiunea, atunci ai încă de ales între două opțiuni:

1. Poți sugera că vei reveni asupra acestei probleme, după care începi să pui întrebări de **Suprafață** pentru a obține mai multe detalii contextuale sau pentru a analiza în amănunt alte dificultăți.
2. Poți adresa mai multe întrebări de **Vânătoare** cu privire la această problemă înainte de a merge mai departe și de a aplica întrebările de **Proiectare**.

Dacă te decizi să te axezi pe această problemă, amintește-ți că nu te afli încă în poziția de a vinde. Cumpărătorul nu a declarat



că dorește să rezolve problema. Această declarație este obținută prin întrebările de **Proiectare** discutate mai jos.

## 6.6 Proiectarea (pentru rezultate viitoare pozitive)

Întrebări de proiectare → Rezultate

Întrebările de **Proiectare** sunt un factor-cheie de diferențiere în cadrul procesului SVAPI. Majoritatea agenților de vânzări sunt instruiți în vederea identificării problemelor cumpărătorului. Mulți se pot deplasa de la dificultăți la nevoi. Mai puțini posedă abilitatea de a construi o imagine pozitivă a situației de după rezolvarea problemei. Pasul de **Proiectare** este adeseori trecut cu vederea de către agenții de vânzări, deși este o etapă importantă, de vreme ce oamenii se simt mult mai fericiți atunci când cumpără în speranța unui viitor luminos decât în spiritul unui prezent negativ!

### UN PROCES LUNG ȘI DUREROS

Elaine este unul dintre cei mai experimentați agenți de vânzări din cadrul companiei All In One, unul dintre cei mai mari producători de sisteme informatice pentru organizațiile de dimensiuni mari. Aplicațiile lor se ocupă de toate aspectele unei afaceri: finanțe, resurse umane, management al timpului etc. Elaine a purtat timp de patru luni negocieri cu Marcus, directorul operațional al companiei Plaisir, producător francez de electrocasnice.

Elaine era destul de convinsă că reușise să câștige contractul. Marcus chiar îi spusese de multe ori că nu se gândeau să colaboreze cu altcineva. Amândoi discutasera pe larg despre

toate problemele cu care se confrunta Marcus în situația din prezent a companiei Plaisir: multe sisteme diferite, dublarea datelor introduse și aplicații informatice pe care nu te puteai baza. Marcus a recunoscut costul considerabil pe care îl suporta compania și gradul incredibil de frustrare resimțit. La patru luni după ce Elaine înaintase o propunere, care includea și costurile, au existat încă trei întâlniri pentru a discuta propunerea și implementarea. Cu toate acestea, nu păreau să fie mai aproape de obținerea unei semnături decât fuseseră cu patru luni înainte.

La fiecare întâlnire reanalizau chestiuni vechi. Discutau toate problemele care se intensificau zi de zi, dar tot nu semnau nimic. Singurul lucru care se schimbasese era că Elaine scăzuse prețul cu 5% pentru a încerca să încheie totuși contractul.

Rebecca, șefa lui Elaine, se săturase să o tot audă că luna viitoare afacerea va fi încheiată, astfel încât a preluat inițiativa. A participat la o întrevedere cu Marcus, fixată de Elaine. Întâlnirea a durat în jur de 45 de minute, iar la sfârșitul acesteia Marcus a întrebat-o pe Elaine când ar putea începe implementarea. Contractul a fost semnat într-o săptămână. La prima ședință de planificare cu Marcus, Elaine l-a întrebat de ce se hotărâse brusc să demareze colaborarea. El a spus că până la acea ultimă întrevedere, de dinaintea semnării contractului, nu făcuse altceva decât să se concentreze asupra dificultății problemelor, iar la sfârșitul fiecărei întrevederi se simțea în general foarte deprimat și copleșit. La întâlnirea cu Rebecca a înțeles dintr-odată a fost cât de bună urma să fie situația după implementarea noului sistem.

Odată ce ai primit permisiunea de a discuta despre problema-cheie și te-ai asigurat că toate implicațiile negative ale problemei au fost exprimate și înțelese și că ai permisiunea



de a continua discuția, este momentul să schimbi direcția — sau cel puțin limbajul și accentul pus asupra afirmațiilor.

În această fază, cumpărătorul este conștient că are problema respectivă, însă poate să resimtă sau nu dorința de a o rezolva. De pildă, el poate percepe problema ca atare, însă având senzația că soluția acesteia se află dincolo de puterile sale. Este necesar să te asiguri că respectivul cumpărător recunoaște atât problema, cât și interesul de a o rezolva.

Pentru a realiza acest lucru, trebuie să treci de la conștientizarea aspectelor negative la ajutarea cumpărătorului să-și **Proiecteze** un viitor mai luminos. Proiectarea viitorului se concentrează asupra rezultatelor pozitive care vin din abordarea problemei sau dificultății și ajută la schimbarea acesteia într-un obstacol care cere acțiune pentru a fi depășit.

Iată câteva exemple:

<i>Întrebare de proiectare</i>	<i>Răspuns</i>
Care va fi impactul rezolvării acestei probleme?	Ar reduce timpii morți din munca de secretariat și ar îmbunătăți moralul. <b>Rezultat</b>
În ce măsură v-ar ajuta depășirea acestui obstacol?	Ar crește profitul cu până la 15%. <b>Rezultat</b>
Care ar fi valoarea financiară pe care ar aduce-o cu sine rezolvarea acestei probleme?	Valoarea ar fi semnificativă, de până la 500 000 de dolari pe an. <b>Rezultat</b>
Care este situația ideală pe care v-o doriți în această privință?	Aș vrea ca procesele de comunicare să aibă loc și fără implicarea mea constantă. <b>Rezultat</b>
Ce obiective v-ar plăcea să atingeți?	Aș vrea să reduc perioada de lucru la o săptămână. <b>Rezultat</b>

Prin întrebările de **Vânătoare** încerci să înțelegi toate implicațiile negative ale unei dificultăți. Întrebările de **Proiectare** îl ajută pe cumpărător să înțeleagă toate implicațiile pozitive

ale rezolvării unei probleme și să aprecieze valoarea totală — tangibilă și intangibilă — a acțiunii. El trebuie să își dorească cu adevărat să acționeze.

<i>Întrebare de proiectare</i>	<i>Răspuns</i>
Vreau doar să-mi amintesc care ar fi toate beneficiile acestei soluții.	Ar reduce timpii morți din birou și ar îmbunătăți moralul. <b>Rezultat semnificativ</b>
Deci, este adevărat că, odată cu influențarea fluxului financiar, asta ar reduce reacțiile negative din partea cumpărătorilor?	Da, așa s-ar întâmpla, iar asta ar fi grozav. <b>Rezultat semnificativ</b>
Pot să fiu sigur că, dacă reușii să rezolvi problema, acest fapt nu doar că va ridica gradul de motivare, ci va spori de asemenea profiturile și va reduce nivelul de stres?	Da, aveți dreptate, trebuie să rezolvăm această problemă începând chiar de acum. <b>Rezultat semnificativ</b>
Deci ați vrea nu doar să rezolvați problema perioadei de lucru, ci să reduceți totodată costurile de bază?	Da, dacă am reuși să atingem aceste obiective, viața ne-ar fi mult mai ușoară. <b>Rezultat semnificativ</b>
Iar dacă am reuși să reducem perioada de lucru la o săptămână, ce ar însemna asta?	Ar crește marja de profit și moralul și l-ar mulțumi pe directorul executiv. <b>Rezultat semnificativ</b>

După cum ai observat, mai sus există două tipuri de întrebări de **Proiectare**. Un tip care seamănă mai mult cu o întrebare deschisă și un gen de întrebare mai directă. Noi preferăm întrebarea deschisă, însă uneori trebuie să fii mai direct. Aspectul esențial este ca, până la sfârșitul procesului, cumpărătorul „să dețină” el însuși răspunsul. Poți să-ți dai seama de asta atât prin implicarea emoțională a cumpărătorului, cât și prin cuvintele pe care le folosește.

Odată ce cumpărătorul a enunțat rezultatul pe care și-l dorește, înseamnă că ai reușit să deplasezi relația în zona de interes a cumpărătorului, astfel încât el va apela la tine atunci când va avea nevoie. Conversația în sine a fost o experiență pozitivă pentru cumpărător, iar el are mai multă încredere în



tine decât la început. Nu ai încercat să-i vinzi nimic, însă i-ai stimulat gândirea și l-ai ajutat să se orienteze către rezolvarea uneia sau mai multora dintre dificultățile sale cheie.

Următorul pas este acela în care determini hotărârea de a trece la acțiune. Aceasta poate fi o acțiune pe care o întreprinde vânzătorul sau care ține de cumpărător.

## 6.7 Implicarea (pentru a trece la acțiune)

*Întrebări de implicare* → *Următorii pași*

Odată ce cumpărătorul s-a hotărât să facă ceva — eventual cât mai urgent —, următorul pas se poate întâmpla de la sine, însă trebuie să te asiguri că el se întâmplă cu adevărat.

Există două pericole principale în acest punct:

1. Se presupune că afacerea a fost încheiată și sunt făcute planuri pentru înaintarea ofertei, când de fapt cumpărătorul nu simte că și-a luat un angajament ferm în această direcție.
2. Vânzătorul acționează în sensul „încheierii” contractului.

### INVESTIȚIE IROSITĂ

Pieter a fost mirat cât de repede s-a decis Tula să îi cumpere pachetul de dezvoltare a website-ului. Nu se întâlniseră decât de două ori, iar Tula deja îl invitase să facă o propunere. Se înțeleseseră la preț și stabiliseră de asemenea aspectele specifice legate de website. Acest proiect era extrem de important pentru Pieter.

Pieter a presupus că motivul din care totul s-a întâmplat atât de repede a fost că Tula apelase la el, știind că vrea un website

cât mai curând. Pieter se bucura de o reputație bună și, totodată, a înțeles rapid scopul urmărit de Tula.

Singura problemă cu care se confrunta Pieter era că el știa că nu posedă toate resursele adecvate pentru a construi website-ul, mai ales că acesta trebuie activat cât mai repede după semnarea contractului.

Pieter a decis că sigura opțiune era să angajeze încă doi web designeri și să cumpere un echipament nou. El a pus în aplicare această soluție, în două săptămâni echipa i s-a dublat, iar el a achiziționat noul echipament.

La următoarea întâlnire cu Tula, Pieter a sosit încântat, dar a plecat devastat. A povestit despre investiția făcută, însă a fost întrebat de ce a presupus că respectivul contract va fi semnat. În nicio etapă a discuțiilor Tula nu afirmase că urma în mod sigur să cumpere respectivul serviciu. Pieter nici măcar nu adresase această întrebare.

Indiferent de cât de bine se desfășoară procesul de vânzare, adresarea unor întrebări de **Implicare** crește nivelul siguranței legate de efectuarea vânzării.

Iată câteva exemple de întrebări de **Implicare**:

<i>Întrebare de implicare</i>	<i>Răspuns</i>
V-ar plăcea să vă ajutăm în rezolvarea acestei probleme?	Da, ne-ar fi de mare folos. <b>Pasul următor</b>
Ați dori să elaborăm în continuare un plan de acțiune prin care să vă ajutăm?	Când ați putea finaliza acest plan? <b>Pasul următor</b>
Doriți să mă ocup de asta cât mai repede?	Săptămâna următoare ar fi bine. <b>Pasul următor</b>
Știți cine ar putea să vă ajute în depășirea acestui impediment?	Cred că echipa noastră internă va avea nevoie de ajutorul dumneavoastră. <b>Pasul următor</b>
Vreți să mă interesez de cineva care ar fi în măsură să vă dea o mână de ajutor?	Dacă ați reuși să găsiți o astfel de persoană, ar fi grozav. <b>Pasul următor</b>



Acesta nu este sfârșitul procesului; pentru agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator“ înseamnă de-abia parcurgerea primei etape. Este vital să urmărești validitatea fiecărei promisiuni, să confirmi cele discutate și lucrurile asupra cărora a fost exprimat acordul, precum și să menții viu interesul cumpărătorului.

## 6.8 Rezumatul procesului SVAPI și instrumente suplimentare

Stăpânirea procesului SVAPI de investigare constituie diferența-cheie dintre un agent de vânzări bun și un constructor cu adevărat abil al relațiilor. Este deprinderea care maximizează valoarea pe care i-o oferi cumpărătorului în cadrul fiecărei interacțiuni cu acesta.

Lectura acestei cărți reprezintă începutul procesului de învățare. Asimilarea unor deprinderi, precum aceea de a adresa tipul potrivit de întrebare la momentul oportun al întâlnirii, poate deveni o a doua natură, necesitând timp și practică.

Îți recomandăm un proces în trei etape pentru asimilarea acestor deprinderi:

1. Observă-i și ascultă-i pe ceilalți. Învăță să identifici diferitele tipuri de întrebări în cadrul procesului SVAPI. Notează-ți exemplele bune pe care le auzi. Scrie propriile exemple.

Pentru a te pregăti, vei găsi câteva teste și răspunsuri în anexa 5. Le poți încerca acum pentru a vedea dacă deții o bună înțelegere a procesului.

2. Practică deprinderile într-un mediu sigur — pe membrii familiei, prieteni sau colegii de muncă. Observă răspunsurile pe care le primești și cere-le părerea celor implicați, încercând să afli dacă interogarea li s-a părut naturală, confortabilă (pentru ei) și concentrată asupra nevoilor lor.

3. În cele din urmă, practică pe cumpărători. Începe cu un cumpărător care se află deja într-o relație cu tine sau cu unul cu care nu te afli în niciun fel de relație. Invită un coleg să te asiste la întâlnire și cere-i opinia după terminarea întrevederii cu privire la întrebările pe care le-ai pus și la răspunsurile cumpărătorului. Dacă ai un cumpărător prietenos, îl poți întreba chiar pe acesta ce părere are despre propria reacție la procesul întrevederii — fiind atent să îți formulezi întrebările în așa fel încât să demonstrezi că utilizezi acest proces pentru a-ți da seama dacă acesta este cel mai bun mod de desfășurare a întâlnirii, astfel încât el să obțină ajutorul de care are nevoie.

La adresa [www.ioweu.com](http://www.ioweu.com) există resurse suplimentare gratuite care îți vin ajutor în activitatea de învățare.

## 6.9 Un model SVAPI mai simplu

Atunci când lucrăm cu grupuri de agenți de vânzări și le facem cunoscut procesul SVAPI, adeseori primim reacții de respingere:

- „Ia prea mult timp.“
- „Cumpărătorii noștri nu vor să discute despre așa ceva.“
- „Cumpărătorii noștri nu sunt autorizați să discute despre problemele importante.“
- „Nu vor decât să afle prețul.“

Confrunțați cu aceste reacții, noi admitem pentru început că nu toți cumpărătorii posedă timpul și interesul de a purta discuții aprofundate cu agenții de vânzări. După care îi întrebăm pe agenți dacă măcar au încercat să inițieze astfel de conversații. Răspunsul este aproape invariabil „Nu, dar îi cunoaștem bine pe cumpărători“. Oare? E posibil să existe vreo prejudecată în afirmația lor?



Atunci când privim lucrurile mai îndeaproape, devine adesea clar că vânzătorul are încredere în doar unul dintre cele patru domenii necesare în practicarea principiului „Îți rămân dator”. Acest principiu plasează sarcini suplimentare pe umerii vânzătorului. El trebuie să se pregătească și să facă muncă de cercetare. Are nevoie să intre la întâlnirea cu cumpărătorii înzestrat cu:

- informații legate de comportamentele preferate și stilurile personale ale cumpărătorilor,
- cunoștințe despre propriile conduite preferate și despre impactul pe care acestea îl au asupra celorlalți,
- informații legate de afacerea și segmentul de piață al cumpărătorilor,
- detalii privitoare la oferta pe care o propune.

Agenții de vânzări beneficiază de pregătire la locul de muncă numai în ultima privință, cu primele trei fiind nevoiți să se descurce singuri. Iar acest lucru le ia din timp și din energie.

Aplicarea principiului „Îți rămân dator” este dificilă mai ales când ne aflăm „în toiul acțiunii”. Mulți agenți de vânzări vin cu replici învățate pe de rost și cu oferte standard de vânzare, gata pregătite. Însă acest fapt nu produce o impresie bună. Ceea ce îi face pe cumpărători să se simtă în largul lor este să vadă că vânzătorii dau dovadă de spontaneitate — punând întrebările potrivite și exprimând comentarii avizate. Prin urmare, dacă ești capabil să gândești repede și să răspunzi imediat la întrebările adresate, atunci vei fi de asemenea în măsură să evaluezi rapid și să rezolvi probleme mai mari.

Cei mai buni agenți de vânzări — aceia cu relații profunde, pe temen îndelungat, bazate pe încredere — pun întrebările dificile despre lucruri care se află în afara ariei lor de expertiză. Ei sunt pregătiți să pășească în afara zonei lor de confort

personal cu scopul de a-și ajuta cumpărătorii să-și găsească soluții la principalele obstacole.

Din fericire, te putem ajuta să pui întrebări cu privire la aspectele potrivite. Îți propunem în cele ce urmează trei abordări care îi ghidează pe vânzători, permițându-le să adreseze întrebările adecvate pentru a dezvălui probleme-cheie:

- domenii comune de investigare,
- întrebări picante,
- formulare valorice.

## 6.10 Domenii comune de investigare

În cadrul următoarei abordări de tip SVAPI, întrebările de **Suprafață**, de **Vânătoare** și de **Proiectare** gravitează în jurul a cinci domenii ale afacerilor, pe care noi le-am denumit „Focus Cinci”:

- Finanțe (venituri, profit, investiții)
- Clienți
- Competitori
- Piață (segment de piață, percepția pieței)
- Angajați

Recitește exemplele de întrebări pe care le-am utilizat și vei observa că ele se potrivesc foarte bine cu unul dintre cele cinci domenii.

Odată ce ai fixat bine în memorie aceste arii, formularea de întrebări inspirate și conectarea problemelor la consecințe devin operații mult mai ușoare. În cadrul întâlnirilor, atunci când este reperată o problemă, referirea la această listă mentală declanșează formularea de întrebări eficace de **Vânătoare** și de **Proiectare**.



## 6.11 Întrebări Picante

Am menționat anterior faptul că uneori cumpărătorii au senzația că sunt supuși unui interogatoriu atunci când participă la întrevvedere cu un vânzător. Și cumpărătorii au uneori nevoie de îndemnul de a părăsi zona detaliilor pentru a privi imaginea de ansamblu.

Există tipuri specifice de întrebări care ajută la condimentarea conversației cu potențialii cumpărători, determinându-i să mediteze mai profund sau să-și schimbe mentalitatea. Cumpărătorii agreează diferența, iar vânzătorii primesc răspunsuri mai bune calitativ.

### *Fără bariere*

*Îi oferă cumpărătorului permisiunea de a se gândi la opțiuni fără a ține cont de anumite limite.*

- „Dacă ați dispune de bani, timp și resurse nelimitate, care ar fi situația ideală?”
- „Dacă ați putea schimba oricare aspect al modului în care sunt transportate bunurile dumneavoastră, care ar fi acea schimbare?”
- „Dacă v-ați putea stabili sediul central în orice alt oraș, ce locație ați alege?”
- „Dacă ați fi în măsură să o luați de la capăt, ce fel de muncă ați alege?”
- „Dacă prețul nu ar fi o problemă, care ar fi metoda dumneavoastră preferată de livrare?”

Aspectul-cheie îl constituie înlăturarea barierelor normale.

### *Pozitiv/negativ*

*Îl ajută pe cumpărător să realizeze o analiză diferențială pentru că îl determinați să vă spună ce se poate întâmpla în cel mai*

*bun caz și în cel mai rău caz. Aceste tipuri de întrebări sunt foarte utile la începutul discuției, ca modalitate de a scoate foarte rapid la suprafață aspecte problematice esențiale.*

- „Care sunt trei dintre cele mai importante criterii de selecție? Care sunt trei dintre cele mai puțin importante?”
- „Numiți trei domenii în care considerați că vă aflați înaintea competiției. În care trei domenii credeți că vă aflați în urmă?”
- „Menționați trei dintre lucrurile care vă plac la munca dumneavoastră. Dați exemplu de trei lucruri pe care le-ați schimba în ceea ce faceți.”

Aspectul esențial la o întrebare de tip pozitiv/negativ este să evidențiezi mai întâi aspectul pozitiv, apoi pe acela negativ. A începe cu ceea ce este pozitiv îl relaxează pe cumpărător pentru că va vorbi despre lucruri care îl fac să se simtă bine. Acest fapt te ajută să obții „permisiunea” de a trece la părțile negative. După cum ai remarcat, noi solicităm trei exemple. A cere doar unul sau a lăsa întrebarea deschisă îi oferă cumpărătorului oportunitatea de a da răspunsuri insuficient gândite. A-l ruga să numească trei exemple îl încurajează să cugete mai profund și îl ajută pe vânzător să obțină mai multe informații cu care să lucreze.

### *Fără legătură directă*

*Relatarea unei întâmplări care vizează o terță parte, permițându-i cumpărătorului să o respingă sau să descrie situația personală pe baza conținutului aceluia exemplu. Constituie o categorie excelentă de întrebări pentru discutarea chestiunilor delicate, fără ca întrebările să fie percepute ca fiind ale voastre.*

- „Am întâlnit recent la o petrecere pe cineva care exportă articole de îmbrăcăminte din China. Mi-a spus că se confruntă cu o grămadă de probleme legate de întârzierile în



vamă ale bunurilor exportate către Statele Unite. Credeți că această situație dificilă este larg răspândită în cazul companiilor care produc în China?”

- „Au existat multe mențiuni în presa economică din ultimele luni despre intensificarea severității vameșilor din diferite țări față de declararea unor valori mai mici ale mărfurilor decât cele reale. Credeți că acest fapt reprezintă o problemă în Asia?”
- „Am citit în ziar acum vreo două luni că păstrarea personalului calificat constituie încă o mare problemă pentru multe companii. Este acesta un fenomen pe care îl observați și în industria dumneavoastră?”

Întrebările fără legătură directă acționează în trei etape. Încep de la nivelul general (sursa informațiilor), delimitează problema, apoi revin la un nivel general (în cadrul industriei, pieței sau ariei geografice). Întrebările fără legătură directă care sunt slab formulate sfârșesc prin a afirma ceva de genul „Dumneavoastră ați observat asta?” sau „Este aceasta o problemă și în cazul dumneavoastră?”. Acestea nu sunt întrebări fără legătură directă!

### **Timpul**

*Îi oferă cumpărătorului o serie de cadre temporale care îl ajută să se gândească la ceea ce este posibil.*

- „Ce schimbări majore credeți că vor avea loc [în domeniul dumneavoastră] pe parcursul următorilor trei ani?”
- „Vorbiți-mi despre trei dintre cele mai satisfăcătoare realizări din ultimul an. Numiți-mi trei dintre cele mai mari dificultăți pe care le vedeți în anul care vine.”
- „Unde vă vedeți compania peste trei ani?”
- „Ce v-ar plăcea să faceți peste trei ani?”

### **Întreruperea ciclului**

*Îl determină pe cumpărător să facă un pas în afara procesului pe care îl utilizează. Acest fapt îl obligă să gândească dincolo de normele prestabilite.*

- „Știu că nu sună plauzibil, însă ce ați face dacă toate telefoanele ar fi nefuncționale timp de un an, chiar și cele mobile?”
- „Dacă Internetul s-ar prăbuși dintr-odată pentru următoarele șase luni, ce opțiuni ați avea la dispoziție?”
- „Dacă toți membrii personalului și-ar da demisia mâine și nu ar mai reveni, cum ați proceda?”
- „Dacă prețul combustibililor ar crește brusc cu 500%, iar circulația automobilelor ar fi interzisă timp de un an, ce măsuri ați lua?”

### **Întrebările-bombă**

*Conțin mesaje nerealiste, pe care ați fi fericit ca un cumpărător să le „demonteze”, însă care îi pot schimba acestuia gândirea.*

- „Credeți că i-ați putea satisface pe consumatori în proporție de 100%?”
- „Credeți că este realizabilă anul acesta o creștere de 40% a profitului?”
- „V-ați putea reduce costurile minime de producție cu 50% în următorii trei ani?”

Un aspect-cheie legat de întrebarea-bombă: nu ar trebui să îi aperi conținutul atunci când cumpărătorul îl invalidează prin argumente. Dacă faci acest lucru, întrebarea respectivă nu mai este una de tip bombă, ci un lucru în care crezi.

Toate aceste abordări funcționează bine și introduc varietate în conversație. Abilitatea constă în a ști ce întrebare să lansezi și în ce moment al discuției.



### *Fapte și sentimente*

Un sfat final legat de formularea întrebărilor. Ai descoperit ceva mai devreme, atunci când am discutat despre Octogon™ (capitolul 2), că ai o tendință de a privi lucrurile din perspectiva faptelor sau a sentimentelor. Acest lucru va avea un impact asupra tipului de întrebări pe care dorești să îl folosești.

Oferim mai jos câteva exemple de întrebări bazate pe fapte și pe sentimente.

#### **Întrebări bazate pe fapte**

- „Câte livrări efectuați către Europa în fiecare lună?”
- „Care este intervalul mediu de livrare?”
- „Cât timp investiți anual în activitatea de livrare?”
- „Câte persoane sunt angajate pentru a se ocupa de transport și livrare?”
- „Consumatorii dumneavoastră au suferit vreo pierdere rezultată din întârzierile de livrare?”

Întrebările bazate pe fapte tind să devină utile în stadiile de **Suprafață** și de **Implicare** ale procesului de investigare. Sunt extrem de folositoare atunci când încerci să limpezești o anumită idee și, de asemenea, când încerci să confirmi unele fapte sau acțiuni ulterioare.

#### **Întrebări bazate pe sentimente**

- „Ce părere aveți despre impactul asupra segmentului de piață?”
- „Ce părere au angajații dumneavoastră față de timpii morți de lucru?”
- „Ce folos personal v-ar aduce atingerea acestui obiectiv?”
- „Cum au reacționat angajații la faptul că au trebuit să muncească ore suplimentare pentru onora surplusul de comenzi?”

Întrebările bazate pe sentimente pot fi cu deosebire utile atunci când este evaluată importanța problemei pentru cumpărător, mai precis în cadrul stadiilor de **Vânătoare**, **Ajustare** și **Proiectare** ale procesului.

Cele două tipuri de întrebări impun un gen diferit de răspuns și modifică astfel ritmul și încărcătura energetică a discuției.

Întrebările bazate pe fapte tind să fie mai directe și mai la obiect, prin urmare ritmul aflării de lucruri noi pare să fie mai rapid. Dacă această metodă este dusă la extrem, cumpărătorul poate resimți procesul ca pe un interogatoriu. Lucrurile stau aproape ca în cazul în care, atunci când conduci o mașină, uiți să schimbi viteza, iar motorul începe să urle. De pildă:

- „Care este profitul dumneavoastră?”
- „Cum se compară acesta cu cel de anul trecut?”
- „Este mai scăzut decât valoarea estimată?”
- „Cum plănuți să schimbați situația?”
- „Când veți implementa schimbările?”
- „Cum veți implementa schimbările?”

Întrebările bazate pe sentimente sunt de obicei mai ample și îndeamnă mai degrabă la reflecție decât la acțiune. În cazul întrebărilor exagerate, ele pot genera în cumpărător senzația că discuția se învâрте în cerc, fără a se deplasa către un scop. Utilizând din nou analogia cu schimbătorul de viteze, este ca și cum am fi intrat în viteză prea curând, iar motorul este pe cale să se oprească. De pildă:

- „Ce părere aveți despre valoarea profitului?”
- „Ce părere aveți despre diferența dintre profitul de anul trecut și acela din acest an?”
- „Vă faceți griji legate de ce părere au oamenii despre rolul pe care îl jucați în această situație?”



- „Ce credeți despre impactul dumneavoastră asupra acestei situații?”
- „Cum v-ar face să vă simțiți o creștere a profiturilor?”
- „Cum v-ar afecta implementarea imediată a schimbărilor sentimentele pe care le aveți în legătură cu această situație?”

Ambele tipuri de întrebări își au utilitatea lor, însă aspectul esențial este să ai grijă la ce gen de întrebări adresezi și la combinarea lor în acord cu ceea ce dorești să obții într-un anumit stadiu al conversației.

## 6.12 Formularele Valorice

Pentru unii agenți de vânzări și cumpărători, structura este importantă. Gândește-te din nou la Octogon™. Ai obținut punctaje mari sau mici la categoria comportamentală a Stilului liber/Organizat?

A ști de unde să pornești o conversație, a înțelege legăturile dintre sensul unei probleme și motivul pentru care ea apare acum acolo unde înainte nu exista, a înțelege care este valoarea rezultată din rezolvarea problemei, iată aspectele importante pentru persoanele care apreciază structura, așa că Formularele Valorice sunt instrumente foarte utile pentru astfel de oameni.

Utilizate adecvat, Formularele Valorice îi conferă o credibilitate constantă agentului de vânzări, care este perceput ca un ascultător fidel și cu o gândire limpede. O parte din succesul Formularului Valoric depinde de claritatea și simplitatea procesului, iar o altă parte i se datorează faptului că el reprezintă un proces de dezvoltare împărtășit în comun.

Procesul începe de obicei cu o foaie goală în format A4 așezată pe lungime. La începutul întrevederii organizate după principiul „Îți rămân dator” — sau la un alt moment potrivit

de pe parcursul întrevederii — cumpărătorul este întrebat dacă este de acord ca noi, vânzătorii, să sintetizăm discuția pe o singură foaie de hârtie. Cumpărătorii rareori refuză. De ce ar refuza?

Ulterior sunt demarcate pe hârtie patru coloane, care vor fi umplute cu observații bazate pe întrebările din modelul SVAPI.

Problemă sau dificultate	Situație curentă	Poziție dorită pe viitor	Valoare
Veniturile personalului.	31%. Moral scăzut. Lipsa unei culturi organizaționale reale.	Cei mai buni din domeniu. Locul cel mai potrivit în care să te afli.	Nemăsurată.
Intervalul de timp necesar lansării pe piață a produsului.	17 zile. Stoc degradat în proporție de 20%, consumatori nemulțumiți, scăderea profitabilității.	Calitatea cea mai bună la momentul intrării în magazin.	Profitabilitate de până la 100%, lanț de aprovizionare creat la cerere.

Cumpărătorul ar trebui să poată vedea în orice moment ceea ce se notează. Lucrurile înregistrate sunt de fapt gândurile sale și ale voastre.

Coloana valorii înregistrează importanța pentru cumpărător a trecerii de la situația curentă la poziția dorită pe viitor. Această valoare poate fi numerică sau emoțională. Dacă îl întrebi, de pildă, „Cât de important ar fi pentru dumneavoastră să obțineți poziția dorită?”, iar cumpărătorul răspunde „Ar fi ceva bun”, acest răspuns nu este suficient de emoțional. Înseamnă că întrebările de **Vânătoare** sau de **Proiectare** nu au penetrat suficient gândirea cumpărătorului sau că acea problemă particulară nu este atât de importantă. A venit vremea întrebărilor de **Ajustare**.

Iată ce trebuie făcut pentru a armoniza acest proces cu întrebările SVAPI:



- completează coloana *Problemă sau dificultate* prin întrebări de **Vânătoare**;
- completează coloana *Situație curentă* prin întrebări de **Suprafață** sau de **Vânătoare**;
- completează coloana *Poziție dorită pe viitor* prin întrebări de **Proiectare**;
- completează coloana *Valoare* prin întrebări de **Ajustare**, **Proiectare** și **Implicare**.

Uneori suntem întrebați de ce nu există o coloană pentru *Soluții* în Formularul Valoric. Aceasta lipsește în mod deliberat. O a cincea coloană poate fi adăugată pe durata procesului, însă cel mai adesea nu se întâmplă acest lucru. În parte, această situație exprimă o recunoaștere a faptului că rareori există o soluție specifică la o anumită problemă. Cu toate acestea, motivul principal este că amânarea soluției îi trimite cumpărătorului mesajul important că scopul principal al întrevederii este acela de a-l ajuta pe el, precum și acela ca vânzătorul să înțeleagă împreună cu el problemele implicate și valorile care decurg din rezolvarea acestora. Amânarea soluțiilor previne totodată căderea vânzătorului în capcana impunerii timpurii a ofertei sale!

### RECOMPENSĂ PENTRU VITEJIE

Cea mai curajoasă utilizare a Formularului Valoric la care am fost martori a fost aceea a unui client de-al nostru care a dorit să organizeze o masă de afaceri pentru câțiva directori executivi din diferite companii din aceeași ramură industrială. Clientul nostru nu mai avusese niciun contact cu aceste companii sau cu reprezentanții lor, toți fiind clienți potențiali.

La masă, după s-au servit toate felurile de mâncare, președintele adunării i-a rugat pe toți participanții să revină la locul lor. În dreptul fiecăruia se afla un Formular Valoric necompletat. Gazda a stimulat o serie de conversații unu-la-unu în jurul mesei între reprezentanții clientului nostru și directorii executivi de la celelalte companii.

La finalul întâlnirii, clientul nostru a fost rugat să organizeze câte o întâlnire similară în fiecare lună.

Nu a fost deloc rău pentru prima ediție a unui astfel de eveniment!

---

Completarea Formularului Valoric diferă de completarea unui formular obișnuit. Lucrurile notate oglindesc procesul de gândire și discuția.

Atenție! Rezistă tentației de a completa parțial un Formular Valoric înainte de a ajunge la întâlnire. Ar însemna să mergi pe un drum paralel; este ca și cum ai spune: „Nu este nevoie să te ascult. Îți cunosc problemele și sunt destul de sigur că le cunosc și soluția.” Nu face acest lucru!

Îți sugerăm să nu încerci să tratezi mai mult de trei chestiuni în fiecare dintre întâlniri. Înghesuirea a prea mult conținut duce la o analiză superficială a aspectelor problematice și la ratarea identificării adecvate a nevoilor.

Una dintre cheile către succes este continuarea procesului. La sfârșitul întrevederii oferă-i cumpărătorului o copie a documentului, care îl va ajuta să se gândească în continuare la subiectele discutate. Dacă organizezi o întâlnire la care participă mai multe persoane, atunci poți completa Formularul Valoric pe un tabel afișat prin retroproiector, soluție care oferă o vizibilitate mai mare, facilitează corecturile și poate fi imprimată la finalul întâlnirii.



După ce te întorci la birou, redactează o versiune „finală”. Nu trebuie să adaugi ori să schimbi ceva, ci doar să realizezi o versiune mai coerentă, pe care să o trimiți prin e-mail cumpărătorului în aceeași zi, de preferat cu numele organizației voastre clar evidențiat. Cunoaștem multe situații în care Formularul Valoric a devenit document de referință internă în organizația cumpărătorului pentru discutarea problemelor, astfel încât vei dori să-ți apară numele pe el!

La finalului mesajul de e-mail prin care recapitulezi momentele întâlnirii îi poți spune cumpărătorului că îl vei suna a doua zi pentru a te asigura că ai consemnat corect toate cele discutate și pentru a vedea dacă dorește să adauge gânduri sau idei suplimentare. Această inițiativă va menține relația în parametrii colaborării.

Am prezentat în acest capitol abordările de bază ale procesului de interogare care ridică strategia de tip „Îți rămân dator” deasupra altor abordări ale vânzărilor consultative, care implică elemente de manipulare. În următorul capitol vom expune nivelul superior al acestui proces, și anume o abordare strategică a procesului de investigare care funcționează foarte bine atunci când avem de-a face cu dificultăți-cheie ale afacerii și când dorim să stărnim interesul directorilor executivi.

---

## **INTEGRATED ARCHITECTS LTD — PARTEA A 2-A**

Richard l-a sunat pe Chris de la Integrated Architects și a fost surprins de faptul că acesta părea să fi uitat mare parte din subiectele parcurse în întâlnirea anterioară. Chris a explicat că acea întrevvedere a fost doar încă una dintre numeroasele întâlniri pe aceeași temă cu alți vânzători,

aflați cu toții în competiție, iar întâlnirile se desfășuraseră toate cam în același fel.

Richard a răsuflat ușurat când Chris a fost de acord să participe la încă o întâlnire de jumătate de oră și a sunat-o imediat pe Emily pentru a-și planifica abordarea.

La întrevvedere, Richard a întrebat dacă este în regulă să ia câteva notițe astfel încât ei să îi poată trimite lui Chris după întâlnire o înregistrare a conversației. Chris și-a exprimat imediat acordul. Emily l-a informat că celor de la FuturePerfect le place să utilizeze o metodă care îl îndeamnă pe client să înregistreze puncte-cheie ale întâlnirii — în special ideile subliniate de client. Ea a așezat o foaie de hârtie la mijlocul mesei și a desenat patru coloane.

Richard a aplicat cu destulă precizie modelul SVAPI, în timp ce Emily a completat Formularul Valoric, adresându-i din când în când lui Chris întrebări de clarificare în momentele în care nu-i înțelegea pe deplin linia de argumentare.

În mod surprinzător, întrevvedere s-a întins cu mult peste jumătatea de oră care îi fusese rezervată și a adus la lumină două dificultăți importante cu care se confrunta Chris și pentru care Richard și Emily nu puteau oferi un ajutor imediat. Una era că directorul financiar demisionase recent, iar Chris era îngrijorat că alți membri ai personalului din departamentul financiar l-ar putea urma, ceea ce ar putea avea implicații serioase asupra emiterii de documente financiare și asupra fluxului financiar. O alta era că unul dintre competitori urma să-și reducă ratele comisioanelor cu 15%, iar Chris nu era sigur cum va răspunde la acest fapt conducerea de la Integrated Architects.

Deși pe moment nu dețineau soluții la aceste probleme, Richard l-a asigurat că vor discuta cu un prieten de-al lor care lucrase la o firmă de recrutare a directorilor executivi pentru a vedea dacă acesta le putea sugera unele idei. Emily a promis că se va gândi la alți clienți ai FuturePerfect care s-au confruntat cu problema micșorării comisioanelor din partea competiției pentru a vedea dacă îi putea convinge să îl sune pe Chris pentru un schimb de experiență.



După o oră, ajungeau în sfârșit să discute despre problema la care Richard și Emily dețineau o soluție. Ajunși în acest punct, Chris și-a cerut scuze și a spus că trebuie să participe la o altă întâlnire, însă a afirmat că îl bucura revenirea lor. A adăugat că își va ruga secretara să programeze o altă întâlnire pentru a continua discuțiile.

## Idei principale

- Evită presupunerile.
- Ține pasul cu potențialul cumpărător, reacționează la inițiativele lui, adoptând o atitudine opusă preluării controlului și impunerii ritmului.
- Aplică procesul SVAPI pentru a te asigura că obții o înțelegere profundă și comună a nevoilor prioritare.
- Folosește întrebări de Suprafață pentru a acumula fapte.
- Apelează la întrebări de Vânătoare pentru a înțelege dificultățile/problemele din spatele faptelor.
- Adresează întrebări de Ajustare pentru a cere permisiunea, a confirma prioritatea sau a schimba direcția.
- Utilizează întrebări de Proiectare a rezultatelor/beneficiilor rezultate din acțiune.
- Încheie cu întrebări de Implicare pentru a cădea de acord în privința pași de urmat.
- Simplifică implementarea modelului SVAPI prin memorarea principalelor motive de îngrijorare și prin dinamizare, folosindu-te de Întrebări Picante.
- Apelează la Formulare Valorice pentru a-ți manifesta interesul pentru structurarea relației, înțelegerea nevoilor cumpărătorului și dorința de a-i oferi acestuia valoare.
- Păstrează mereu o mentalitate de întraajutorare, sprijinindu-l pe cumpărător să își definească nevoile.

## CAPITOLUL 7

### Către nivelul superior

*O problemă nu poate fi rezolvată la același nivel de gândire la care a apărut.*

ALBERT EINSTEIN

AGENȚII DE VÂNZĂRI DE TIP „Îți rămân dator“ se străduiesc să-i implice pe cumpărători la un nivel strategic, ca opus nivelului tactic. În acest capitol îi ajutam pe aceia care aleg o abordare strategică să descopere factorii declanșatori din spatele problemelor imediate.

### BEAR TOYS LTD — PARTEA 1

Richard și Emily auziseră zvonuri cum că cei de la Bear Toys nu erau mulțumiți de sistemul lor curent de contabilitate. Se pare că acesta nu asigura întreaga funcționalitate de care avea nevoie directoarea lor executivă, Madeleine Mater, pe măsură ce o parte din ce în ce mai semnificativă a afacerii se desfășura în sfera exporturilor.

Grație unei recomandări oferite de o cunoștință din cadrul companiei, Richard și Emily au obținut o întrevedere cu Madeleine.



Ei au aplicat procesul SVAPI, au pus o serie de întrebări excelente și a devenit cu repeziciune clar că zvonurile erau adevărate. Madeleine căuta un sistem nou de contabilitate. Madeleine era extrem de dornică să discute despre sistem și să afle ce soluție îi propunea oferta lui Richard și Emily. Se părea că interesele celor două părți se potriveau de minune. S-au înțeles foarte bine, iar soluția propusă de Richard și Emily părea să fie cu adevărat aceea de care avea nevoie Madeleine.

Discuția s-a mutat la chestiunile legate de preț și, după o scurtă negociere, s-au înțeles să fie acordată o reducere de 7%.

În dimineața următoare, Richard a fost întrucâtva surprins să primească un telefon de la persoana lui de contact și să afle că, deși Madeleine cumpărase sistemul de contabilitate de la FuturePerfect, persoana de contact era sigură că Madeleine discuta cu un competitor de-al lui Richard despre achiziționarea unui nou sistem de management al inventarului.

Deprinderile descrise în acest capitol nu vor putea fi aplicate în toate situațiile, însă în situația potrivită ele sunt incredibil de eficace, în special atunci când tratezi cu liderii companiei, cum ar fi directorii executivi, directorii financiari și directorii operaționali. Scopul este să-i determini pe cumpărători să gândească la un nivel superior.

## 7.1 Diferite niveluri ale conversației

Dacă vinzi dispozitive de control pentru departamentul de aprovizionare, atunci abilitățile de gândire pe care le discutăm mai jos vor prezenta beneficii imediate relativ scăzute. Cu toate acestea, cu cât un cumpărător căruia încerci să-i

vinzi se află pe o poziție mai înaltă în ierarhia corporației, cu atât mai importante devin aceste deprinderi.

Să analizăm un exemplu pentru a explica această idee. Dacă ai intrat în baie și observi că unul dintre robinete picură, ca de obicei de la o vreme încoace, care este reacția ta mentală? Răspunsul la această situație indică nivelul de gândire în care te încadrezi în mod natural. Care dintre următoarele afirmații descrie cel mai îndeaproape reacția ta?

- Nivelul 1 — Trebuie să strâng mai bine robinetul.
- Nivelul 2 — Trebuie să schimb robinetul.
- Nivelul 3 — Am nevoie de o baie nouă.
- ...
- Nivelul 8 — Apa — iată un concept interesant!

În mod evident, există o mare distanță între nivelurile 3 și 8, însă noi sperăm că exemplul a fost suficient de sugestiv pentru a ne demonstra punctul de vedere.

Există o mare probabilitate ca, pe măsură ce crește punctajul obținut în secțiunea Imagine de ansamblu/Detaliu a Octogonului™ (vezi capitolul 2), să te apropii de nivelul 8 — sau, cel puțin, de nivelul 3 — și să îți fie mai ușor să îți rafinezi gândirea și gradul de abstractizare în cadrul conversației.

Albert Einstein a utilizat multe dintre aceste procedee pentru a ajunge la unele dintre cele mai interesante concepte și idei ale sale. O mare parte din cercetările recente din acest domeniu au fost întreprinse de Elliott Jacques, un psiholog remarcabil și un pionier în domeniul teoretic al dezvoltării umane (vezi website-ul Requisite Organisation International, [www.requisite.org](http://www.requisite.org)). El a descris opt niveluri ale gândirii. Noi am redus cele opt niveluri ale lui Jacques la un număr de patru (nivelul 8 ar fi echivalentul nivelului 4 în structura noastră).

Ipoteza lui Jacques este că valoarea prezentată de un individ pentru o organizație este determinată în mare măsură de



lărgimea orizontului acestuia. Prin urmare, cu cât un individ poate să privească mai departe în viitor și cu cât este mai amplă imaginea pe care o poate proiecta, cu atât mai capabil va fi acesta să ajute organizația pe măsură ce avansează în ierarhia conducerii. Ca urmare, directorul executiv trebuie să posede gândirea cea mai profundă și viziunea cea mai pătrunzătoare.

Există trei motive pentru care acest aspect ar trebui să prezinte interes și pentru agenții de vânzări:

- Trebuie să fie în măsură să se armonizeze cu nivelurile de gândire ale cumpărătorilor de pe poziții superioare în cadrul companiei pentru a putea dezvolta relații mai bune.
- Trebuie să își ajute cumpărătorul să treacă dincolo de detalii, pentru a zări imaginea de ansamblu și valoarea unei soluții. Acest fapt le-ar putea ușura vânzarea.
- Agentul de vânzări dorește să-l ajute pe cumpărător să-și rezolve unele probleme, însă la momentul prezent acesta nu poate vedea decât simptomele, nu și cauza lor. Acest lucru i-ar fi cu adevărat de folos agentului de vânzări în aprofundarea relației, de vreme ce îl ajută pe cumpărător să se ocupe de miezul problemei.

Noi denumim acest proces „Conceptul de Armonizare” întrucât este vorba despre tratarea detaliilor în contextul scopului general.

Keith s-a decis să-și construiască o casă. El și soția au trebuit să decidă cine se va ocupa de acest lucru. Explorând piața, și-au dat seama că există o grămadă de ingineri constructori și că toți construiesc case de calitate, frumoase și trainice. Keith era interesat de conceptul de ansamblu. Își dorea o structură deschisă, aerisită, cu verandă etc. Soția își dorea să discute despre culoarea acoperișului, despre locul în care urma să fie amplasat cuptorul și despre forma pe care o vor avea scările.

Constructorul ales a reușit să deplaseze conversația prin toate nivelurile și să utilizeze nivelul 4 al gândirii pentru

a indica unele probleme potențiale legate de detaliile unora dintre idei.

De pildă, soția lui Keith și-a dorit ca peluza să fie de o anumită formă, pe care o văzuse într-o revistă. Constructorul a subliniat că putea face asta, dar că acest lucru ar avea un impact enorm asupra senzației generale pe care o va conferi casa; verandele curbate pe margini, parte importantă a designului aerisit, ar fi fost aproape imposibil de obținut. Constructorul ar fi putut să fie de acord cu forma peluzei și ar fi putut să construiască acea casă cu detaliile specifice dorite de clienți, însă pe viitor Keith și soția lui l-ar fi detestat pentru că impactul de ansamblu al casei nu ar fi fost acela preferat de ei.

Făcând aceste observații, constructorul și-a consolidat relația cu Keith și soția acestuia, nu prin a fi mereu de acord cu amândoi, ci prin a le arăta că dorea să-i ajute să-și ridice casa visurilor lor.

Keith și soția și-au schimbat atitudinea, de la părerea că toți constructorii sunt o apă și-un pământ la grija ca acest constructor să nu fie cumva prea aglomerat pentru a se ocupa și de casa lor.

Îți prezentăm în cele ce urmează un tabel care îți va oferi o imagine mai sugestivă asupra modului în care se manifestă acest aspect în situații diferite:

	<i>General</i>	<i>Construirea de case</i>	<i>Conducerea unei afaceri</i>
<b>Nivelul 1</b>	Acorduri, detalii, date specifice, aspecte individuale, referințe zilnice.	Aparate casnice.	Program de lucru redus, marjă de profit.
<b>Nivelul 2</b>	Situație, acțiuni, echipă, referințe lunare.	Dimensiunea peluzei.	Echilibrul dintre carieră și viața personală, profit anual.
<b>Nivelul 3</b>	Plan general, strategie, realizări, departament, referințe anuale.	Număr de etaje.	Integrarea vieții profesionale în cea de familie, proiectarea profiturilor pe termen lung.
<b>Nivelul 4</b>	Concepte, visuri, viziune, organizare, moștenire.	Spațiu și luminozitate.	Un loc în care oamenii își doresc să trăiască, capacitatea de autosusținere a afacerii.



Toate aceste lucruri pot părea foarte logice și simple, însă pentru multe persoane aplicarea acestei deprinderi este dificilă.

Poți parcurge nivelurile în orice ordine cu un cumpărător, oricum aceasta va depinde mult de personalitatea lui. Dacă pune preț pe detaliu, atunci nu ar trebui să începi cu nivelul 4 întrucât este posibil ca el să vă răspundă cel puțin mental, dacă nu verbal, cu un gând sau o frază de genul „Nu te cred” sau „Dovedește-o” ori „Fii realist”.

Dacă ai de-a face cu un cumpărător care gândește în termenii imaginii de ansamblu, atunci faptul de a începe de la nivelul 1 și a trece prin nivelurile 2 și 3 până la 4 reprezintă o corvoadă pentru el.

Trebuie să fii pregătit să îți adaptezi abordările.

## 7.2 Trecerea de la nivelul 1 la nivelul 4

Dacă nu cunoști personalitatea cumpărătorului cu care ai de-a face sau dacă te întâlnești cu mai mulți cumpărători simultan, atunci este dificil să parcurgi ordinea corectă. Dacă te confrunți cu un cumpărător care gândește în termeni extrem de abstracți, atunci îți sugerăm să începi cu nivelul 4 și să te deplasezi înapoi prin nivelurile 3, 2 și, în cele din urmă, 1. Dacă stai de vorbă cu un cumpărător foarte interesat de detalii, atunci vei începe de la nivelul 1 și se poate să nu treci vreodată de nivelul 2.

O ordine de compromis care funcționează bine în multe situații este cea care urmează:

- Începe la nivelul 1 — acest start îi permite cumpărătorului să discute chestiunile curente pe care el le consideră ca fiind bune sau rele în situația dată.
- Mergi la nivelul 4 — acest pas îl împinge pe cumpărător departe de negativitatea care se poate instala în stadiul

nivelului 1. Acesta este punctul în care îți proiectezi viitorul pozitiv, zugrăvind imaginea visurilor care se doresc a fi împlinite. Te poți opri la acest nivel, iar acest lucru îi va satisface pe gânditorii de nivel 4, însă nu vei fi trecut încă la acțiune.

- Apoi nivelul 3 — acesta îl ajută pe cumpărător să se concentreze asupra obiectivelor-cheie pe care dorește să le atingă pentru a se putea asigura faptul că scopurile nivelului 4 sunt realizate. Acestea nu sunt puncte de acțiune. Dacă apelăm din nou la exemplul cu construirea casei, se poate ca nivelul 3 să se refere la faptul că aceasta trebuie să aibă două etaje. Nici acesta nu este un punct de acțiune, ci doar un obiectiv care trebuie atins.
- Finalizează cu nivelul 2 — acesta cuprinde acțiunile care trebuie întreprinse pentru a ne asigura că obiectivele nivelului 3 sunt realizate. În cazul cu casa, nivelul 2 se poate referi la faptul că trebuie să săpăm o fundație mai adâncă pentru o casă cu două etaje. În acest stadiu este posibil ca unele dintre acțiuni să aibă legătură cu câteva dintre chestiunile menționate mai devreme în cadrul procesului la nivelul 1. Se poate totuși ca unele dintre aspectele enumerate la nivelul 1 să nu fie discutate aici. Acesta nu este un neajuns întrucât, dacă procesul a funcționat eficient, cumpărătorul va vedea că acele probleme, deși par importante, în realitate nu sunt esențiale în concretizarea viziunii.

Pentru multă lume partea cea mai „dificilă” a procesului este deplasarea de la nivelul 1 la nivelul 4. Abilitatea unei astfel de mișcări ține de adresarea întrebărilor potrivite.

În capitolul 6 am trecut în revistă procesul de interogare SVAPI. Pentru a face trecerea de la gândirea de nivel 1 la aceea de nivel 4, încearcă să pui întrebări de Proiectare (descrise în secțiunea 6.6), în special pe acelea care au dovedit o mai mare eficacitate în această privință.



S-ar putea totodată să ai nevoie de unele dintre tehnicile menționate în secțiunea 6.11 pentru a-ți ajuta cumpărătorul să-și depășească obstacolele mentale și să ajungă la un nivel superior al gândirii.

Advo, o firmă de servicii profesionale cu care lucra Keith, avea un client, RealTop, o agenție imobiliară. Relația era totuși una de tip tehnic (vezi secțiunea 3.1).

Advo dorea să-i vândă companiei RealTop o soluție la o problemă cu care se confrunta aceasta. Keith a fost rugat să-i dea o mână de ajutor firmei Advo pentru a-și vinde soluția. În etapa de planificare, lui Keith i-a fost clar se putea să existe o oportunitate nu doar de a vinde această soluție, ci de a se concentra asupra îmbunătățirii relației pe care Advo o avea cu RealTop. De asemenea, era posibil să fie vândută o soluție mult mai bună la o problemă mai amplă.

Directorul financiar și directorul executiv de la RealTop au participat la o întrevedere în care Keith i-a reprezentat pe cei de la Advo. Întâlnirea a fost organizată în jurul unei mese din sala de ședințe, alături de care a fost plasată o tablă de scris.

După începutul obișnuit, cei de la RealTop au fost mai mult decât fericiți să vorbească despre situația lor curentă, cu bune și rele. Afirmațiile au fost notate pe tablă, pe durata unei discuții de aproximativ 20 de minute.

Keith a explicat că, înainte de a decide adoptarea unor soluții, ei ar trebui să se asigure că acestea s-ar armoniza cu viziunea companiei RealTop. Cei de la RealTop au fost încântați să audă acest lucru, deși și-au manifestat și o oarecare nedumerire în legătură cu ce urma să se întâmple în continuare.

Keith a întrebat:

— Care este „visul” companiei RealTop?

A primit răspunsul obișnuit:

— Să fie cea mai mare agenție imobiliară din țară.

Se poate ca aceasta să fi fost viziunea, însă nu era una prea motivantă.

Apoi Keith a întrebat:

— Ce fel de servicii prestați?

— Vindem case... Și apartamente.

Următoarea întrebare a fost cea esențială:

— Ce anume vă dă puterea de a vinde case și apartamente?

S-a așternut apoi o tăcere de vreo 30 de secunde. În mod clar, cei de la RealTop nu se gândiseră până acum la așa ceva. Nu puteau răspunde la întrebare. Nu știau cum.

Apoi Keith a inversat întrebarea:

— Care ar fi elementul care, dacă ar fi deținut de agențiile concurente, le-ar ajuta pe acestea să vă scoată de pe piață?

— Să dețină reputația de a fi de încredere.

Astfel încât obiectivul de nivel 4 al agenției RealTop a devenit: *Să avem reputația de a fi de încredere*. Un scop destul de general poate, însă totuși un vis extrem de motivant.

Keith a lucrat apoi pe terenul nivelului 3. Cei de la RealTop au afirmat că francizele dictau cine era recrutat ca agent de vânzări, iar agenții de vânzări reprezentau „fața” organizației. Francizații erau în mod obișnuit tot agenți de vânzări. Aceasta însemna că existau mari șanse ca majoritatea francizaților să recruteze, instruiască și recompenseze agenții de vânzări conform viziunii lor cu privire la ceea ce înseamnă a fi un bun agent de vânzări. Iar această viziune putea să fie diferită de ideile francizorilor de la RealTop. Nivelul 3 a devenit *a deține francizați care să fie persoane ce respectă principiul priorității oamenilor față de afacere* („oamenii înainte de afacere”).

Keith a trebuit să pună capăt întâlnirii în acel punct. Se făcuseră suficiente progrese pentru o singură întrevedere. Treccerea la acțiune în acest stadiu ar fi fost prematură. Cei de la RealTop aveau nevoie de timp pentru a reflecta la discuțiile purtate.

Întreaga atmosferă din încăperea se schimbase. Într-un interval de timp foarte scurt, percepția pe care compania RealTop o avea asupra firmei Advo se modificase. Relația a evoluat de la una tehnică la una de parteneriat. Așadar, la întrevedere participaseră persoane care se străduiau realmente să-i ajute să obțină succes, nu prin a le vinde o soluție, ci prin a-i ajuta să-și vizualizeze visul și apoi prin a căuta o cale de a-i ajuta să și-l realizeze.



Întâlnirea a fost reluată săptămâna următoare, iar în cadrul ei, la nivelul 2 al discuțiilor, a fost dezvoltat un plan de acțiune care să-i sprijine pe francizați să devină adepți ai principiului „oamenii înainte de afacere”. Planul nivelului 2 a fost să stabilească conduitele de succes și conduitele defec-tuoase ale francizaților (determinate de segmentul de piață deținut), apoi să identifice comportamentele francizaților de succes și să modifice în consecință și criteriile de recru-tare, iar în final să desfășoare sesiuni de instruire pentru a-i ajuta pe francizații deja activi să implementeze schimbările de care aveau nevoie.

RealTop a cumpărat de asemenea soluția inițială pe care dorise să le-o vândă Advo, fără măcar să mai treacă prin procesul de selecție a ofertelor; probabil pentru că acum Advo era văzută ca un partener de afaceri de încredere.

Există câteva aspecte care trebuie avute în vedere pentru a face ca această abordare să fie funcțională.

Așa cum spuneam și în capitolul 6, nu face presupuneri cu privire la care va fi nivelul 4 al cumpărătorului. Este vorba de visul său. Rolul tău este să-i pui întrebări care să îl ajute să atingă niveluri noi de gândire.

Redăm mai jos un exemplu de nivel 1 și nivel 4 pentru o com-panie ipotetică, denumită Logistics Limited. Imaginează-ți că ești agentul de vânzări al unei companii specializate în rețele de computere care încearcă să le vândă celor de la Logistics o serie de servicii care îmbunătățesc funcționali-tatea sistemului lor informatic, ceea ce le va permite să își conecteze sistemul de monitorizare a mărfurilor la acela al companiilor pe care le delegă uneori să se ocupe de o parte din volumul de lucru.

Imaginează-ți că te-ai decis să poți o discuție mai amplă despre scopurile afacerii lor, să vezi dacă nu cumva există aspecte la îmbunătățirea cărora ai putea contribui. Gândește-te la alte întrebări pe care le-ai putea adresa pentru a-l muta pe

cumpărător de la nivelul 1 la nivelul 4. Una dintre este inclusă în formularul de mai jos pentru a te ajuta să demarezi proce-sul. Încearcă să te gândești la încă două astfel de întrebări.

Numele companiei care cumpără	Logistics Ltd	Numele cumpără-torului individual	Mary Pearce
<b>Chestiuni de nivel 1</b>	Compania Logistics livrează bunuri pe plan global. Ocupă poziția a doua în majoritatea piețelor. Marcă apreciată. Cu servicii delegate altor companii în unele țări mai mici. 93 000 de angajați. Website. Sistem global de monitorizare a mărfurilor. Neconectat la acela al companiilor delegate să rezolve o parte din volumul transporturilor.		
<b>Întrebări posibile pentru crearea nivelului 4</b>	a) Dacă v-ați vedea compania pe prima pagină a publicației <i>Global Business</i> , ce v-ar plăcea să se afirme în titlu? b) c)		
<b>Nivelul 4</b>	O companie care este percepută pe piață ca fiind în întregime condusă pe web cu un singur magazin online unic, care con-ține toate serviciile pentru clienți, personal și companii dele-gate să se ocupe de partea de marketing, vânzare, organizare a spațiului, monitorizare a mărfurilor și reacții din partea clienților.		

Întrebările pe care le-ai pus mai sus sunt semnificativ diferite de acelea pe care le-ai adresa doar pentru a vinde un sistem de sporire a performanțelor funcționale. Unele dintre întrebările de nivel 4 pe care le-am formula noi sunt de felul următor:

- Dacă ați fi un cumpărător al serviciilor companiei dumneavoastră, cum ați descrie compania logistică ideală?
- Cum ar arăta compania logistică „perfect eficientă“?
- Dacă ar trebui să vă reduceți forța de muncă cu un procent de 50%, ce ați face pentru a deveni chiar mai eficient și mai eficace în serviciile oferite?

Acum gândește-te la o situație mai familiară. S-ar putea să ai un cumpărător potrivit în portofoliu pe care ai putea experimenta acest proces. Sau alege un cumpărător potențial de care nu te



leagă niciun fel de relație. Acum gândește-te la cumpărătorul individual sau potențial și găsește o serie de întrebări pe care i le-ai putea adresa pentru a-l stimula să vă mărturisească visurile sale de nivel 4.

Nu uita că nu poți presupune care ar fi aceste visuri; însă, pentru acest exercițiu, îți poți imagina câteva situații conceptuale posibile de nivel înalt pentru cumpărătorul respectiv. Acum încearcă să-ți dai seama dacă întrebările pe care te-ai gândit să le formulezi ar solicita aceste idei conceptuale din partea cumpărătorului. Dacă nu, atunci străduiește-te din nou să găsești întrebări care vor stimula aceste răspunsuri de nivel 4 pe care speri să le auzi.

Pentru a-ți nota toate aceste informații și pentru a te apuca cu adevărat de planificare, utilizează formularul de planificare din anexa 4.

Odată ce ai acoperit nivelul 4 pentru cumpărătorul tău, există încă tentația de a trece direct la punctele de acțiune, adică la acelea de la nivelul 2, mai degrabă decât a te ocupa și de nivelul 3. Această cale poate da roade, însă există riscul apariției unei discrepante prea accentuate între cele două niveluri pentru ca oamenii să facă legătura, iar „motivul” din care ei întreprind o anumită acțiune poate să fie scăpat din vedere.

Revenind la exemplul magazinului online unic, de nivel 4 pentru compania de servicii logistice, îți oferim mai jos câteva idei posibile de nivel 3, iar apoi câteva acțiuni specifice nivelului 2.

### Nivelul 3 — Realizări

- Să înțelegem de ce rețele dispunem pe plan global noi și cei de la companiile delegate (prin outsourcing).
- Să înțelegem ce avantaje ar putea oferi următoarea generație de tehnologie în domeniul dezvoltării web.

- Să știm ce doresc cumpărătorii din punctul de vedere al accesului la tehnologie și al resursei umane.

### Nivelul 2 — Acțiuni

- Identificarea companiilor care au fost delegate să se ocupe de o parte din sarcini (prin outsourcing).
- Contactarea departamentelor tehnologice ale tuturor companiilor delegate.
- Contactarea câtorva persoane de marcă în domeniul dezvoltării web.
- Redactarea unui raport despre viitorul webului.
- Efectuarea unui sondaj printre cumpărătorii actuali cu privire la nevoile lor.

Acum nu doar că deții o mai bună înțelegere a raționamentului din spatele acestor proceduri și a teoriei pe care se fundamentează ele, ridicând astfel nivelul conversației, ci ai putea deține de asemenea și planuri specifice legate de întrebările pe care le poți adresa unuia dintre cumpărătorii tăi.

În următorul capitol vom discuta despre ce ar trebui să faci la sfârșitul întâlnirii și după desfășurarea acesteia pentru a întări cele discutate, în privința cărora s-a exprimat un acord comun.

---

### BEAR TOYS LTD — PARTEA A 2-A

Ajutați de succesul înregistrat la prima întâlnire cu Madeleine Mater, directoarea executivă de la Bear Toys, Richard și Emily au reușit să mai obțină încă o întrevvedere. Însă de această dată au decis să adopte o abordare diferită.



Foarte devreme în cadrul întâlnirii, Madeleine a întrebat dacă programul de Administrare a Inventarului oferit de FuturePerfect ar satisface nevoile existente la Bear Toys. Rezistând tentației de a spune „Da”, Emily a răspuns că „S-ar putea”, întrebându-se dacă nu cumva pot apărea pe viitor probleme tehnologice mai mari, de vreme ce compania lui Madeleine achiziționase deja un sistem nou de contabilitate, iar acum căutau un sistem de management al inventarului. Emily a cerut permisiunea de a adresa o serie de întrebări legate de situația curentă din companie în ceea ce privește utilizarea în ansamblu a tehnologiei de către Bear Toys.

Madeleine a afirmat că deținuseră sisteme diferite pentru fiecare dintre cele patru sfere operaționale — resurse umane, dezvoltarea afacerii, contabilitate și administrarea inventarului. Ea a mai menționat că, de vreme ce compania își deschidea birouri internaționale, reproduceau acest model și în sediile de peste hotare. Unele dintre aceste sisteme erau bune, altele nu.

Emily a întrebat:

— Dacă ați dori să vă sporiți marja profitului pe cap de consumator în proporție de 50%, cum ar trebui să arate tehnologia pe care o folosiți?

Madeleine a avut nevoie de câteva clipe pentru a-și aduna gândurile și, chiar și după acest moment de reflecție, nu a putut spune decât că nu s-a gândit de fapt niciodată la tehnologie ca la o cale de a ridica marja profiturilor. Crezuse dintotdeauna că tehnologia ținea mai degrabă de eficiența fiecărui departament individual.

După alte momente de reflecție, ea a spus că ideea ar avea sens în cazul în care toate sistemele ar fi înregistrat performanțe maxime în activitatea lor, dacă erau interconectate, dacă aveau un singur punct de acces și erau tot mai disponibile la scară globală.

Nivelul conversației se schimbase astfel complet.

Madeleine a întrebat dacă acest lucru era posibil. Richard a răspuns că se putea să fie posibil, însă că existau câteva lucruri pe care doreau să și le limpezească mai întâi:

- Să înțeleagă lanțul operațional și ierarhia valorică a companiei Bear Toys pentru a vedea unde ar putea fi utilizată tehnologia.
- Să înțeleagă viziunea lui Madeleine pentru companie și strategia ei de împlinire a acestei viziuni.
- Să cunoască toate sistemele care erau utilizate în prezent.
- Să se informeze care sunt cele mai bune sisteme folosite în mod curent în lume.

Numai după ce aveau toate aceste informații ar fi fost în măsură să răspundă la întrebările lui Madeleine. Aceasta din urmă a fost încântată să vadă că cineva încerca să o ajute să-și concretizeze viziunea dezvoltată pentru companie. Apoi au lucrat împreună pentru a schița un plan de acțiune prin care urmăreau să identifice răspunsuri la toate întrebările de mai sus.

Richard și Emily nu au plecat cu un contract semnat, însă rezultatul întâlnirii a fost recunoștința pe care le-a purtat-o Madeleine.

La vreo două zile după întrevedere, prietenul lui Richard l-a sunat pe acesta pentru a-i spune că Madeleine a întrerupt discuțiile cu ceilalți furnizori de tehnologie până la momentul în care Richard și Emily își vor fi completat analiza.

## Idei principale

- Înțelege valoarea procesului de plasare a conversației în perspectiva de ansamblu.
- Admite faptul că gândirea se produce la diferite „niveluri”.
- Identifică nivelul natural al propriei gândiri și adaptează-l la nivelul preferat al cumpărătorului.
- Deplasează-te de la nivelul 1 la nivelul 4 folosindu-te de întrebări de Proiectare sau de Întrebări Picante pentru a debloca gândirea cumpărătorului.



## CAPITOLUL 8

### Consolidarea credibilității și a încrederii

*Nimeni nu vrea sfaturi, ci doar colaborare.*

JOHN STEINBECK

ÎN ACEST CAPITOL ne vom ocupa de modalitățile prin care te poți asigura că menții contactul cu clientul și că întreții sau îmbunătățești permanent nivelul încrederii pe care acesta o are în tine.

#### NEAL ȘI DANUBE COMPUTERS LTD — PARTEA I

Richard și Emily au avut o întrevedere cu Neal, șeful departamentului tehnic de la Danube Computers Ltd. Neal și-a exprimat interesul față de dorința companiei FuturePerfect de a-i ajuta cu dezvoltarea tehnică a unora dintre sistemele lor. Întâlnirea a decurs foarte bine, iar Neal a promis că o va suna pe Emily peste câteva zile pentru a-i face cunoscută decizia sa.

A trecut o săptămână, iar Neal nu dădea încă niciun semn de viață, astfel încât Emily s-a hotărât să reia contactul. Secretara lui Neal i-a spus că acesta fusese chemat la New

York pentru o întâlnire urgentă, astfel încât nu va fi în măsură să o sune pe Emily așa cum fusese stabilit. Lăsase vorbă ca Richard și Emily să-i trimită o propunere detaliată despre felul în care vor oferi asistență tehnică, bazându-se pe discuțiile din cadrul întrevederii anterioare.

Emily i-a spus lui Richard că trebuiau să se apuce de lucru imediat, de vreme ce acest tip de propunere necesita de obicei două săptămâni pentru a fi redactată și implica colaborarea tuturor departamentelor companiei.

O săptămână mai târziu, Emily era foarte mulțumită de progresele făcute cu propunerea — nu mai era nevoie decât de vreo două zile pentru a o finaliza. Însă, înainte ca aceasta să capete forma definitivă, Neal a sunat ca să clarifice unele dintre punctele pe care le enunțase la întâlnirea inițială.

Se părea că ceva se schimbase în cadrul companiei Danube sau că Emily nu auzise bine ceea ce afirmase Neal. Oricare ar fi fost explicația, propunerea trebuia revizuită.

### 8.1 Confirmarea situației

Avocații sunt oameni inteligenți. După ce se întâlnesc cu un client, mulți dintre ei au obiceiul de a înregistra rapid punctele esențiale ale discuției și de a i le trimite clientului sub forma unei scrisori. Această acțiune simplă este incredibil de eficientă. Și iată de ce. Acest instrument de lucru, pe care noi îl denumim „scrisoare CC”, prezintă beneficii multiple:

- Demonstrează promptitudine și respect, arătând că ai fost atent la cele spuse și că ești interesat de afirmațiile cumpărătorului.
- Este un instrument de colaborare, invitându-l pe cumpărător să continue dialogul demarat în cadrul întâlnirii.



- Ajută la evitarea interpretărilor greșite, un aspect deosebit de important atunci când lucrezi într-un mediu în care circulă mai multe limbi și culturi.
- Servește ca element de reamintire a ceea ce s-a declarat atunci când are loc următoarea întâlnire, iar memoria îți joacă feste.
- Devine documentul de referință din interiorul organizației cumpărătorului cu privire la discuția pe tema respectivă.

Toate aceste avantaje dintr-o simplă înregistrare a punctelor discutate la întrevvedere. Categorie!

Scrisoarea CC ne-a fost prezentată prima dată de Ken Everett, un prieten special, care l-a ajutat pe David să-și dezvolte un program de training în domeniul relațiilor de vânzări. David nu a uitat niciodată prima dată când a utilizat acest instrument.

Acest episod s-a petrecut în timpul primei sale luni la Hong Kong. David sosise recent din Marea Britanie într-un loc nou, cu un angajator nou, lucrând în Departamentul de Perfecționare și Dezvoltare.

Însărcinat să-i vorbească șefului uneia dintre filialele afacerii cu privire la instruirea celor peste 300 de angajați ai săi, el a plănuțit întâlnirea cu oarecare emoții. Acest șef, pe care îl vom numi John Smith, avea reputația unui om de temut. Avea un temperament vulcanic și le spunea oamenilor exact ceea ce gândea atunci când performanțele lor nu se ridicau la înălțimea standardelor fixate de el.

Au avut parte de o întrevvedere cordială. David i-a pus multe întrebări, iar John a fost foarte deschis cu privire la dificultățile cu care se confrunța și la diversele aspecte în care considera că echipa din Perfecționare și Dezvoltare nu reușește să ofere sprijinul de care oamenii săi aveau nevoie. După întâlnire, David a revenit în biroul său și a redactat rapid o scrisoare CC, pe care i-a trimis-o lui John sub formă de e-mail.

A doua zi dimineața, David se afla în calitate de instructor la un atelier de lucru. În pauza matinală de cafea, și-a verificat

căsuța de e-mail și, citind cele trei cuvinte primite — „Sună-l pe John Smith” —, s-a gândit la tot ce putea fi mai rău. Se întreba ce anume din ceea ce spusese l-ar fi putut supăra pe John. Cu o oarecare neliniște, a format numărul. John a răspuns imediat.

— A, David! a exclamat acesta. Mulțumesc de telefon! Voiam doar să-ți spun cât mă bucur să știu că există cineva în Departamentul de Perfecționare și Dezvoltare care mă ascultă cu adevărat.

David a rămas uluit. S-a convertit la utilizarea scrisorii CC în acel loc și în acel moment, iar de atunci este un promotor fervent al acestui instrument de lucru.

Așadar, cum arată o scrisoare CC? Iată o propunere de format:

Stimate Consumator,

#### (Mulțumiri)

Vă mulțumesc pentru întâlnirea pe care am avut-o pentru a discuta despre... sau...

Am fost încântat de întâlnirea de ieri și de discuția avută despre... sau...

Mulțumesc pentru timpul acordat întrevvederii de ieri și sper că discuția vi s-a părut la fel de interesantă pe cât mi s-a părut mie etc.

#### (Clarificarea înțelegerii)

M-am gândit că ar fi util să îmi sintetizez ideile cu care am rămas despre punctele discutate ieri...

Am acoperit multe subiecte ieri, așa că m-am gândit că ar fi util să notez ceea ce am aflat, astfel încât să ne asigurăm că înțelegem amândoi lucrurile la fel.

#### Ceea ce am înțeles

- Primul punct, fie în ordinea discuției, fie în aceea a importanței (cel mai important lucru este menționat primul). Acolo unde este posibil, descrieți problema discutată, apoi



consecințele nerezolvării sau pe acelea ale rezolvării ei (cost/beneficii)

- Al doilea punct.
- Al treilea punct.

Vă rog să îmi dați de știre dacă am înțeles bine comentariile dumneavoastră sau dacă aveți și alte idei de adăugat etc.

Sper că am reținut toate aspectele importante, însă vă rog să mă anunțați dacă mi-a scăpat ceva ori dacă am înțeles greșit oricare dintre punctele discutate sau dacă v-ați gândit și la alte lucruri.

#### (Confirmarea următorilor pași)

Am căzut de acord că următorii pași vor fi... sau...

Am stabilit că voi reveni la dumneavoastră cu... sau...

În ceea ce privește următorii pași, ați fost de acord să îmi puneți la dispoziție mai multe informații despre... , iar eu am spus că voi...

#### (Formula de încheiere)

Cu stimă etc.

Observă cele trei stadii esențiale ale scrisorii:

- Mulțumirile
- Clarificarea
- Confirmarea următorilor pași

Alte reguli esențiale pentru scrisoarea CC sunt:

- Tonul ar trebui să fie informal și bogat în afirmații de genul „ați spus“, „am discutat“, „ați explicat“, „am fost de acord că“.
- Încearcă să nu amintești de produsul sau serviciul pe care îl vinzi, iar dacă trebuie — întrucât ați discutat oferta la întâlnire —, menționează-l către final.
- Redactează scrisoarea și trimite-o imediat, pentru că valoarea unei scrisori CC se degradează repede în timp. Dacă urmează ca întâlnirea următoare să aibă loc a doua zi dimineața, încearcă să trimiți scrisoarea până la finalul

aceleași zile sau în dimineața următoare cel târziu. Până la sfârșitul celei de-a doua zile, scrisoarea și-a pierdut în mare parte valoarea.

- Ar trebui să fie scurtă, nu mai lungă de două pagini.

Un alt aspect eficace al scrisorilor CC este că sunt ușor de scris. Redactate în mare parte sub forma unor liste cu enumerări, ele sunt rapide și informale, așa încât li se iartă greșelile gramaticale. Mai mult, știm cu toții că la majoritatea întâlnirilor ar trebui să ne notăm tot ce s-a discutat, de obicei pentru a deține propriile referințe legate de discuția respectivă sau în scopuri legate de managementul riscurilor. Nu este nevoie decât de puțin efort pentru a transforma notițele întrevederii într-o scrisoare CC. De fapt, o metodă mai bună ar fi să redactăm mai întâi o scrisoare CC, apoi să-i oțim începutul și sfârșitul pentru a obține o înregistrare a întâlnirii mai puțin formală decât de obicei, însă totuși acceptabilă.

În cadrul atelierelor noastre de lucru, îi rugăm pe participanți să simuleze o întâlnire, apoi să redacteze, pe grupuri, o scrisoare CC bazată pe simularea respectivă. După aceea, rugăm fiecare grup să-și citească scrisoarea cu voce tare. Alte grupuri își exprimă părerile pe baza unor criterii precum:

- Sună ca și cum „ajutăm“ sau „vindem“?
- Este formulată pe un ton de colaborare — o scriem „împreună cu ei“ sau o scriem „pentru ei“?
- Sună formal sau informal?

Există întotdeauna variații mari, iar când scrisorile sunt citite cu voce tare, impactul este resimțit imediat. Principalele lucruri de care trebuie să ai grijă sunt:

- Utilizarea pronumelui „dumneavoastră“ în raport cu aceea a pronumelor „eu“ sau „noi“ (unde prin „noi“ te referi și la organizația pe care o reprezinți). Cu cât vorbim mai mult despre noi, cu atât punem o distanță mai mare între noi și cumpărător, deci cu atât mai mult pare că eforturile sunt



îndreptate către ei în beneficiul nostru, iar nu realizate împreună cu ei și în primul rând pentru ei.

- Menționarea ofertei tale de produs sau serviciu. Este uimitor cum, imediat ce în scrisoare este menționat acest lucru, tonul pare să se schimbe și devine mai presant, mai puțin cooperant. Aceasta nu înseamnă că nu ai voie să pomeniști oferta, ci doar că trebuie să fii atent cum o menționezi.
- Pașii următori. Reprezintă angajamentul de a merge mai departe împreună. Sau tu, vânzătorul, ești singurul care realizează întregul efort? Într-o relație de colaborare, ambele părți dețin responsabilități. Dacă tu trebuie să parcurgi toți pașii, încearcă să ceri ceva din partea celeilalte părți, fie doar și pentru a-i testa nivelul de implicare. În mod obișnuit, cerem din partea lor anumite informații care ne vor ajuta să elaborăm un răspuns mai documentat. Faptul că un cumpărător nu este dispus să ofere informație constituie un semn destul de sigur că nu dorește să-și asume vreun angajament în cadrul relației.

Pentru a-ți oferi imaginea unei scrisori CC în formă finală și genul de răspuns pe care îl poate genera, îți prezentăm în cele ce urmează un schimb real de mesaje pe e-mail, omițând numele pentru a proteja identitatea persoanelor reale.

### Mesajul inițial de e-mail al vânzătorului

Data: Astăzi, 09:42

De la: Vânzător

Către: Cumpărător

Subiect: Întâlnirea noastră

Stimate Cumpărător,

NEVOI DE INSTRUIRE

Vă mulțumesc pentru timpul acordat întâlnirii noastre de ieri după-amiază. Planurile de management al schimbării pentru compania AllofYou ne-au stârnit interesul.

M-am gândit că ar fi util să redau spre confirmare modul în care am înțeles punctele-cheie din cadrul discuției noastre, astfel încât pe viitor să gândim în aceeași direcție.

*Ceea ce am înțeles*

- Ați explicat restructurarea companiei AllofYou și faptul că ați preluat efortul legat de managementul schimbării împreună cu echipa noastră, AAA.
- Discutând schimbările, ați descris nevoia unor procese consecvente, precum și a unei schimbări de mentalitate. Ați explicat totodată cum unitățile dumneavoastră de lucru au funcționat în trecut separat unele de altele, în timp ce în noul mediu indivizii din fiecare unitate vor avea nevoie să lucreze împreună ca parte a unor echipe mai largi de proiectare. Ați spus că mentalitatea curentă a departamentelor separate nu trebuie preluată de către echipele noi de proiectare întrucât acest fapt le-ar afecta în mod sever productivitatea.
- Am vorbit despre diversele dificultăți cu care vă confrunțați și mi-am exprimat părerea conform căreia situația dumneavoastră este similară cu aceea în care s-au aflat multe alte instituții guvernamentale și non-guvernamentale cu care a lucrat compania noastră. Am descris totodată modalitatea strânsă de colaborare cu echipa noastră, AAA, sprijinindu-i pe membrii acesteia în îndeplinirea sarcinilor de management al schimbării acolo unde sunt necesare cursuri formale de instruire.
- Ați subliniat faptul că orice program de instruire ar trebui să fie integrat într-un program mai amplu de schimbare, iar noi am evidențiat un număr de activități care ar putea fi întreprinse înainte și după fiecare eveniment de instruire pentru a fi asigurată eficacitatea acestora. Am vorbit de asemenea și despre „învățarea prin practică”, în care un instructor specializat este însărcinat să lucreze împreună cu echipa pe durata unei sarcini specifice. Avantajul unui



astfel de instructor este că acesta ajută echipa să învețe prin intervenții practice la locul de muncă.

- Pe tema specifică a managementului de proiect, colegii mei și cu mine ne-am prezentat metodologia în domeniul managementului de proiect, subliniind că programul poate fi adaptat la nevoile specifice ale diferitelor organizații, în principal prin adaptarea studiilor de caz. Ați menționat că mare parte din instrucțiuni vor avea nevoie să fie traduse în limba locală, iar noi am confirmat că aceasta nu va constitui o problemă.

Sper să-mi fi amintit totul, însă vă rog să mă anunțați dacă am pierdut ceva din vedere sau dacă aveți de făcut alte mențiuni.

#### *Pașii următori*

- În privința următorilor pași, ați spus că intenționați să organizați un atelier de lucru pentru personalul din managementul superior pentru a atinge două obiective principale:

1. schimbarea mentalității;
2. schimbarea proceselor.

- Veți evalua strategia și veți discuta cu echipa AAA despre elementul de training.
- Noi vom discuta de asemenea cu echipa AAA despre ce au de făcut împreună cu dumneavoastră.
- Vă trimitem un sumar al cursului de Management al Proiectelor (documentul atașat).

Vă mulțumesc încă o dată pentru timpul acordat și așteptăm să auzim din nou vești de la dumneavoastră.

Cu respect,

Vânzătorul

#### **Răspunsul cumpărătorului**

Data: Astăzi, 18:38

Către: Vânzător

De la: Cumpărător

Subiect: RE: NEVOI DE INSTRUIRE

Stimate Vânzător,

Mulțumim încă o dată pentru timpul petrecut alături de noi și pentru ideile oferite.

După cum am spus, reanalizez un număr de abordări ale problemei de schimbare a culturii organizaționale din cadrul companiei AllofYou, abordări care trebuie să se ocupe de proces în sine pentru a putea fi eficiente. Însă în privința planului general, a programării și, desigur, a costului pentru implementarea acelor programe despre care am discutat, xxx și cu mine încă lucrăm din greu pentru a stabili detaliile. Odată ce am clarificat mai multe amănunte, vom discuta atât cu dumneavoastră, cât și cu echipa AAA.

Vă mulțumesc mult pentru că ați sintetizat cele discutate ieri, fapt care ajută la ordonarea logică a nenumăratelor idei și probleme discutate.

Mulțumesc încă o dată și abia aștept să lucrez cu echipa dumneavoastră.

Cu stimă,

Vânzătorul

Exemplul de mai sus este unul autentic și reprezintă un răspuns tipic la o scrisoare CC.

„Vă mulțumesc mult pentru că ați sintetizat cele discutate ieri, fapt care ajută la ordonarea logică a nenumăratelor idei și probleme discutate.”

Ai fi putut cere un răspuns mai bun?



Scrisoarea CC reprezintă un alt instrument important care îi permite aceluia care practică principiul „Îți rămân dator” să se distingă în mulțimea amorfă a agenților de vânzări.

## 8.2 Fără propuneri

În capitolul 6 am prezentat Formularul Valoric ca pe un instrument de colaborare cu potențialii cumpărători în sensul abordării împreună a dificultăților cu care se confruntă aceștia. Colaborarea reprezintă un principiu esențial al abordării de tip „Îți rămân dator”. Soluțiile la probleme sunt formulate prin eforturile reunite ale vânzătorului și cumpărătorului, în scopuri reciproc avantajoase. Adeseori propunerile nu sunt necesare ori sunt înaintate formal.

În tabelul de mai jos îți prezentăm în manieră comparativă trăsăturile unei propuneri tradiționale și ale unei abordări de tip „Îți rămân dator” (ale cărei detalii finale sunt discutate în cadrul întâlnirilor față în față) sau ale unui Formular Valoric. Comparația reprezintă un puternic argument în favoarea evitării propunerilor formale.

<i>Abordarea de tip „Îți rămân dator” sau Formularul Valoric</i>	<i>Propunerea formală tradițională</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este exploratorie.</li> <li>• Înalt personalizată.</li> <li>• Sugerează opțiuni.</li> <li>• Cere păreri.</li> <li>• Soluționează.</li> <li>• Conversațională.</li> <li>• Implementare rapidă și ușoară.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este finală.</li> <li>• Relativ generică.</li> <li>• Promovează o singură soluție.</li> <li>• Solicită luarea unor decizii.</li> <li>• Vinde.</li> <li>• Formală.</li> <li>• Implementare dificilă și de durată.</li> </ul>

Prin abordarea de tip „Îți rămân dator”, procesul de vânzare progresează natural, iar scopul este evitarea ofertelor și propunerilor care consumă și ignoră sau distrug valoarea.

## ASIGURĂ-ȚI CONTRACTUL, APOI DISCUȚAȚI DETALIILE

Multe companii dezvoltă termeni și condiții standard pentru a se proteja împotriva riscurilor generale din lumea afacerilor. Unul dintre clienții noștri avea obiceiul să-și includă termenii standard într-o anexă la propunere. Noi l-am convins de faptul că aceasta nu era o idee prea bună, de vreme ce era posibil ca una dintre condițiile detaliate să fie sensibilă pentru cumpărător. Mai bine îl lași pe cumpărător să te selecteze mai întâi pentru furnizarea serviciului, apoi să discutați detaliile. Acestuia îi va fi greu să te schimbe odată ce a luat decizia.

Interesant este că, după câteva luni, o unitate diferită de afaceri din cadrul aceleiași companii a pierdut un contract deoarece reprezentanții ei au inclus în propunere detalii legate de limitele responsabilității lor juridice (posibilitatea de a fi dați în judecată), iar cumpărătorului i s-a părut că acest aspect este scandalos, optând în cele din urmă în favoarea unui competitor care a primit un contract în valoare de 1 milion de dolari.

Mulți cumpărători au adeseori reacția imediată de a solicita o propunere. Și de ce nu ar face-o? Că doar aceasta nu necesită prea mult efort din partea lor, cu excepția faptului de a o citi odată ce este redactată. Chiar mai rău, am văzut de multe ori vânzători care se oferă automat să trimită o propunere la sfârșitul unei întâlniri cu un cumpărător potențial. Ceea ce este uimitor în legătură cu această situație este că vânzătorul nici măcar nu a stabilit dacă acel cumpărător are



sau nu nevoie de ofertă, însă se amăgește cu ideea că, dacă trimite o propunere, atunci cresc șansele ca respectivul cumpărător să fie cumva convins că are nevoie de acea ofertă. Această abordare este atât „agresivă”, cât și consumatoare de timp. Nu face asta!

---

### **PROPUNERILE TRIMISE NU ÎNSEAMNĂ CONTRACTE CÂȘTIGATE**

Există persoane care își măsoară succesul în afaceri prin numărul de propuneri trimise. Cât de fals!

David a lucrat odinioară cu un maestru al acestei tactici disperate. Confruntat cu performanțele slabe ale unității sale de afaceri, această persoană menționa mereu numărul de propuneri distribuite în luna respectivă. În mod uimitor, organizației i-a luat un timp îndelungat pentru a vedea prin acest geam fumuriu și pentru a-și da seama că trimiterea de oferte nu reprezenta un indicator al succesului.

Rata de conversie a propunerilor în contracte câștigate s-a dovedit a fi incredibil de scăzută. Ofertele propuse erau generice, în general nesolicitate, așa că au avut efectul invers, de a-l face pe vânzător să pară disperat și lipsit de profesionalism. În cele din urmă, persoana care orchestra această strategie a fost demisă, iar întreaga unitate de afaceri a fost dezmembrată.

---

David a petrecut mulți ani redactând oferte și discutând cu clienții despre ele. A învățat multe lucruri în acest răstimp, însă cel mai trist dintre ele este că foarte puțini oameni citesc ofertele care le sunt propuse. Cineva din organizație le va citi,

însă rareori este vorba de persoana care ia decizia. În cel mai bun caz, fii inteligent și include un rezumat de cel mult două pagini; este posibil ca un cumpărător potențial să îl citească, după care va trece direct la pagina cu oferta de preț.

Chiar și consultanții bine plătiți și foarte apreciați cad în „capcana propunerilor”. Am participat odată la o întâlnire cu un consultant de nivel superior și, când ieșeam de la întâlnire, el a spus:

— Presupun că acum veți merge și veți redacta o propunere de ofertă.

— În niciun caz, a venit răspunsul nostru.

A revenit după o săptămână pentru a discuta în amănunt felul în care noi abordam problema clientului, iar la sfârșitul întâlnirii ne-a întrebat când am putea începe. I-am oferit o dată și am spus că ar trebui să ne înțelegem formal în privința prețului și scopului înainte de a demara treaba. Discuția formală devenise o formalitate!

Odată ce îți dai seama că prețul este într-adevăr ceea ce vor oamenii atunci când solicită o propunere de ofertă, devine mult mai ușor să îi stârnești interesul cumpărătorului și să eviți irosirea de timp pe un proces care adaugă o valoare minimă.

Confruntat cu o cerere de ofertă, este ușor să verifici dacă aceasta este cu adevărat necesară. O conversație se poate desfășura cam în felul următor:

*Cumpărătorul:* Deci puteți să elaborați o ofertă, vă rog?

*Vânzătorul:* Desigur, îmi puteți da o idee despre ce ar trebui să includem?

*Cumpărătorul:* Păi... hm. Specificații tehnice, etapele proiectului, referințe, detalii despre membrii echipei.

*Vânzătorul:* Nicio problemă. Vor constitui aceste detalii baza pe care se va fundamenta alegerea de către dumneavoastră a vânzătorului?

*Cumpărătorul:* Nu chiar, însă aceasta este procedura standard.



**Vânzătorul:** Ei bine, vă pot trimite câteva documente standard care oferă acest gen de detalii, însă ceea ce aş dori cu adevărat să fac este să vă furnizez informațiile de care aveți nevoie pentru a lua decizia.

**Cumpărătorul:** Bine, dacă puteți confirma cele discutate și reveniți cu o ofertă de preț, atunci aceste lucruri ar trebui să fie suficiente pentru moment.

Iată un exemplu de conversație, care a avut loc și în realitate. Desigur, nu toate situațiile sunt la fel, iar unele organizații solicită în mod expres propuneri de oferte. Sugestia noastră este să te asiguri că înțelegi ce informații sunt importante pentru procesul de luare a deciziei și să îți concentrezi eforturile în consecință.

### **Schița planului de lucru**

O altă opțiune după o întrevvedere inițială cu un client este schița planului de lucru. Aceasta este utilă mai ales când un cumpărător are o nevoie urgentă. Ea ar trebui să-i fie trimisă cumpărătorului în decurs de două zile de la întâlnire și să includă toate aspectele-cheie ale primelor stadii dintr-un proiect (presupunând că ați semnat contractul).

Schița nu va include întregul proiect, ci doar sugestii cu privire la următorii pași din cadrul procesului de explorare. O schiță tipică a planului de lucru va arăta cam așa:

Când	31 august	30 septembrie	31 octombrie	30 noiembrie
Ce	Intervievarea tuturor membrilor personalului.	Redactarea raportului.	Atelier de lucru pe teme de management.	Intervievarea membrilor selecțati din cadrul personalului.
Cine	Keith	Keith și David	David	Keith
De ce	Pentru a identifica motivele lor de îngrijorare.	Pentru a informa echipa de conducere cum gândesc membrii personalului.	Pentru a cădea de acord în privința acțiunilor care trebuie întreprinse.	Pentru a înțelege impactul acțiunilor asupra membrilor personalului.

Acest tip relativ informal de propunere este util pentru că poate fi produs foarte repede și îi oferă cumpărătorului informațiile urgente și esențiale.

Abordarea prin prisma schiței planului de lucru nu va funcționa în toate împrejurările, însă noi o folosim în aproximativ 40% dintre cazuri pentru a reduce nevoia de a trimite o propunere completă și formală.

Pe scurt, regulile noastre pentru formularea unei propuneri sunt:

- Începe din perspectiva unei mentalități de genul: „Propunerile formale consumă mult timp, adaugă puțină valoare (sau deloc) și nu vreau să mă ocup de ele decât dacă este absolut necesar.”
- Dacă cineva îți cere să elaborezi o propunere de ofertă, întreabă (politicos) de ce fel de informații are nevoie și furnizează-i oferta verbal, apoi întreabă dacă are nevoie să îi confirmi aceste informații în scris. Dacă răspunsul este afirmativ (dar în majoritatea situațiilor nu este), include-le într-o scrisoare simplă. Din îndelungata noastră experiență, putem spune că ceea ce cumpărătorii vor cu adevărat să știe este prețul.
- Formulează orice propunere într-o manieră cât mai concisă; propunerile integrale nu ajung să fie citite decât rareori. Îți poți diferenția propunerea de acelea venite din partea concurenților prin a o face să fie cea mai scurtă.
- Colaborează cu potențialul cumpărător pentru a vedea dacă îl poți ajuta cu ceea ce are nevoie, apoi confirmă concluziile printr-o scrisoare CC care descrie pașii următori. Caută să-l angajezi pe cumpărător în parcurgerea pașilor următori ca strategie diferită de aceea de „semnare rapidă a contractului”.



### 8.3 Dovezi

Uneori, propunerile nu ne sunt cerute doar pentru că potențialul cumpărător este interesat de preț. Îl interesează și să se simtă bine. Ce înțelegem prin „a se simți bine”? Noi suntem de părere că există două feluri de „a se simți bine”:

- Cumpărătorul vrea să știe că serviciul sau produsul tău nu îl va dezamăgi. Această nevoie de asigurare crește direct proporțional cu valoarea sau impactul ofertei sau cu gradul de limitare a experienței de colaborare a cumpărătorului cu organizația ta.
- Cumpărătorul vrea să fie sigur că îl vei trata cu respect, că îl prețuiești și că îi dorești binele. De asemenea, dacă îi oferi un serviciu care implică faptul de a lucra împreună cu el, cumpărătorul are nevoie să fie sigur că această colaborare va constitui o experiență plăcută pentru el.

Cea mai bună modalitate prin care îi poți asigura cumpărătorului această stare de bine este să îi vorbești despre experiența ta anterioară. Felul în care multe organizații aleg să ofere acest sentiment de bine este prin a spune cât de dezvoltate sunt, cât de mulți consumatori sau clienți au și prin a-i numi pe unii dintre acei consumatori. Aceasta nu reprezintă o dovadă, ci o laudă de sine, care adesea acționează împotriva eforturilor vânzătorului de a-l convinge pe cumpărător de faptul că acestuia îi va face plăcere să lucreze cu vânzătorul.

De asemenea, multe organizații rostesc cuvinte mari despre „angajamentul” lor, despre calitatea personalului și despre valoarea superioară a produsului sau serviciului lor. Însă și astfel de afirmații sunt lipsite de orice dovezi.

Dacă dorești să-i oferi cumpărătorului o stare de bine autentică, atunci vorbește-i despre cazuri în care oferta ta și-a găsit utilitatea. Aceasta este o *dovadă*. Descrie-i cât mai detaliat

ce s-a întâmplat, menționând sau omițând numele consumatorului sau clientului tău.

Pentru o mai mare credibilitate, dezvăluie efectiv unele dintre obstacolele întâlnite în cazul altor cumpărători și felul în care le-ai depășit. Din păcate, mulți dintre agenții de vânzări nu au tăria de a-și critica organizația. Nimeni nu crede într-o imagine perfectă. Lângă cine s-ar simți mai confortabil un cumpărător: alături de cineva care ascunde adevărul în spațiile unei aparențe de perfecțiune șlefuită sau alături de cineva care își recunoaște greșelile și știe cum să le remedieze?

În acest capitol am văzut cum poate fi consolidată credibilitatea pe care ți-o acordă cumpărătorii și cum poți evita investiția inutilă de timp și energie în istovitoarele procese de trimitere a propunerilor de ofertă. În următorul capitol vom discuta despre felul în care putem crea un impact în situația în care nu putem evita propunerea de ofertă și prezentarea asociată acesteia.

---

### NEAL ȘI DANUBE COMPUTERS LTD — PARTEA A 2-A

Emily a admis că Neal a făcut bine să sune înainte ca propunerea elaborată de FuturePerfect să fie finalizată, însă nu a dorit ca această situație să repete. Ea s-a decis să îi trimită lui Neal o scrisoare CC prin care să fie confirmat conținutul convorbirii lor telefonice.

A petrecut 20 de minute redactând-o, apoi i-a trimis-o prin e-mail lui Neal cu o notă de încheiere în care îi propunea să o sune a doua zi pentru a se asigura că înțelesese bine cele afirmate de acesta. A primit un telefon de la Neal câteva



minute mai târziu. Da, era un rezumat bun, iar ea înregistra corect punctele discuției. De fapt, citind mesajul de e-mail, Neal a avut o idee suplimentară cu privire la activitatea de training pe care dorea să o implementeze.

La sfârșitul conversației, Emily a folosit o întrebare de Implicare, iar Neal a confirmat că da, Emily ar trebui să se apuce acum de o propunere completă.

## Idei principale

- Utilizează scrisori CC pentru a confirma aspectele asupra cărora ați căzut de acord și faptul că procesul de colaborare continuă.
- Schimbă-ți mentalitatea, evitând propunerile de ofertă scrise! Apelează la acestea numai dacă este absolut necesar.
- Oferă dovezi ale capacității organizației tale de a rezolva o anumită problemă prin împărtășirea experienței acesteia, atât a reușitelor, cât și a eșecurilor.

## CAPITOLUL 9

### Cum să îți prezinți ideile pentru a genera un impact pozitiv

*În lumea afacerilor moderne nu are rost să fii un gânditor original și creativ dacă nu ești în același timp capabil să vinzi ceea ce crezi. Nu te poți aștepta ca managementul să recunoască o idee bună decât în cazul în care aceasta îi este prezentată de către un agent de vânzări priceput.*

DAVID OGILVY

AGENȚII DE VÂNZĂRI DE TIP „Îți rămân dator” fac tot ceea ce pot pentru a încheia un contract fără a mai fi nevoie de o prezentare formală. Cu toate acestea, atunci când li se cere una, ei se concentrează asupra prezentării ideilor lor într-o manieră cât mai concisă și mai memorabilă cu putință. În acest capitol vom trece în revistă câteva modalități pentru a realiza acest lucru.

## HOTEL LTD — PARTEA 1

Richard și Emily purtau discuții cu Hotel Ltd de șase luni și fuseseră rugați în cele din urmă să susțină o prezentare în fața echipei de conducere.



Și-au scris discursul, au creat imaginile de prezentare și au repetat timp de ore întregi. Erau încrezători în faptul că plănuiseră totul perfect și că aveau o mare șansă de a-și impresiona cumpărătorul și de a obține contractul.

Prezentarea a părut să se desfășoare bine. Nu au existat decât vreo două întreruperi, când cineva a dorit unele clarificări. La sfârșit, membrii audienței au pus câteva întrebări dificile. Richard și Emily au avut un răspuns pentru fiecare și au oferit aceste răspunsuri cu o mare siguranță de sine, în afara întrebării legate de preț, unde Emily s-a blocat nițel și a dat de înțeles că ar putea să ofere o mică reducere.

A trecut o săptămână, iar ei au primit un telefon prin care li se spunea că respectiva companie nu reușea să ajungă la o decizie. Cei de acolo au rămas cu senzația că Richard și Emily au probabil cea mai bună ofertă, însă nu își aminteau cu exactitate ce anume le crease această impresie. De fapt, au recunoscut ei, toate prezentările vânzătorilor fuseseră destul de asemănătoare, așa că nu își puteau aminti dacă unele puncte-cheie fuseseră subliniate de Richard și Emily sau de către unul dintre competitorii lor.

Cu toate acestea, își aminteau că Emily afirmase că le putea oferi o reducere. Prin urmare, hotărâseră să-i ceară companiei FuturePerfect și unui alt vânzător să susțină o a doua prezentare.

---

Există o școală de gândire care afirmă că singurul stadiu în care poți pierde este acela al prezentării: trebuie să te asiguri că ai obținut contractul înaintea oricărei prezentări. Aceasta din urmă ar trebui să fie o simplă formalitate, poate doar o modalitate pentru cumpărătorul-cheie de a le oferi altor persoane cu influență și altor părți interesate din firmă ocazia de a se convinge că a fost adoptată decizia corectă.

Noi am făcut parte din ambele tabere așezate la masa tratativelor, așa că putem confirma că multe afaceri au avut de pierdut din cauza unor prezentări slabe, mai multe decât cazurile în care lucrurile au luat o turnură fericită datorită prezentărilor reușite.

Secretul creării a unei impresii bune de durată, pe măsură ce înaintezi către o prezentare finală, este să fii încrezător și credibil. Nu depune eforturi exagerate pentru a străluci. Prea mult sclipici este doar atât: sclipici. Dacă zgâriem puțin suprafața, vom descoperi că nu există profunzime. Trăim într-o eră a schimbărilor bruște și a promovării entuziaste; simțurile noastre s-au tocit față de o astfel de abordare. De fapt, multe afaceri au reacții adverse față de o astfel de abordare.

Reflectând una dintre temele de bază ale acestei cărți, capitolul de față te încurajează să vezi lumea prin ochii cumpărătorului, nu prin ochii proprii, și să îți prezinți ideile și ofertele în acord cu interesele acestuia.

Vom analiza cinci arii esențiale, care, dacă vor fi tratate în manieră adecvată, vor întări în mintea cumpărătorului impresia că ești diferit de concurență:

- Audiență
- Structură
- Livrare
- Întrebări și răspunsuri
- Elemente vizuale

Un alt aspect care trebuie clarificat este că o prezentare poate să fie unu-la-unu, în grup restrâns sau într-un grup de dimensiuni mai mari. Cadrul poate fi formal sau informal, social sau de afaceri, organizat sau spontan, cu sau fără elemente vizuale.



## 9.1 Audiența

Odată ce te-ai hotărât în privința scopului pe care dorești să-l atingi, următorul pas este să te gândești la audiență.

- Cum vei proceda pentru a stimula audiența?
- Cum le vei demonstra celor din audiență că interesele lor se află pentru tine pe primul loc?
- Cum vei aborda aspectele esențiale legate de bani, timp și starea de bine?

Recitirea răspunsurilor la întrebările care ți-au fost adresate pe durata conversațiilor anterioare ar trebui să îți ofere o idee clară despre ceea ce dorește audiența să afle. Folosește aceste cunoștințe pentru a-ți structura prezentarea.

Pe parcursul acestui capitol ne vom referi la elementele unui proces de instruire pe tema deprinderilor de comunicare intitulat Think on Your Feet® ([www.thinkonyourfeet.com](http://www.thinkonyourfeet.com)). În mod ideal, ar trebui să participi la întregul atelier, care durează două zile, pentru a-l asimila cum trebuie și pentru a-i pune apoi ideile în practică. În cele ce urmează, îți vom oferi o imagine concisă a felului în care funcționează.

### *Think on Your Feet® pe scurt*

Think on Your Feet® este unul dintre acele lucruri deosebite pe care le întâlnești rareori în viață, și anume o modalitate inovatoare de a face un lucru care îți poate schimba literalmente viața. Noi am descoperit pentru prima dată Think on Your Feet® la mijlocul anilor 1990, iar de atunci îl promovăm prin tot ceea ce facem. Nu suntem ușor de impresionat. Am testat în practică zeci de abordări, teorii și instrumente și am citit despre un număr chiar mai mare de astfel de metode.

Multe dintre ele sunt interesante, însă numai puține sunt capabile să schimbe cariera sau chiar viața cuiva.

Think on Your Feet® vă oferă tehnici reale de a „gândi pe picioarele tale” — iată preocuparea centrală a acestui set de instrumente, care te va ajuta și să elaborezi o prezentare.

Abordările simple și elegante din cadrul setului de instrumente Think on Your Feet® funcționează aproape în orice situație. Am cunoscut persoane care le-au utilizat pentru orice, pornind de la replicile din cadrul discuțiilor, trecând prin adunările de la nivelul afacerilor mici și mari, ajungând la nunți sau chiar înmormântări pentru a ține emoțiile sub control.

Primul instrument din cadrul Think on Your Feet® pe care l-am analizat a fost grila de scanare mentală — un nume complex pentru un instrument extrem de simplu. Singurul scop al acestuia este să te ajute să percepi lumea din perspectiva cumpărătorului. Trebuie să parcuri trei pași:

1. Gândește-te la ce cunoști cu privire la *mediul* cumpărătorului: vârsta, familia, educația, trecutul, tipul de personalitate (încearcă să îl evaluezi cât mai precis), atitudini, rol la locul de muncă, obiective în afaceri, țeluri personale. Gândește-te totodată la cunoștințele sale de fundal cu privire atât la proiect, cât și la următoarea interacțiune. Apoi reflectă la viziunea pe care o are asupra ta. Vă cunoaște și vă simpatizează (pe tine și organizația pe care o reprezintă)? Care îi sunt prejudecățile cu privire la afacerea sau profesia ta? Cum se așteaptă să te porți? Gândește-te și la cunoștințele pe care le ai despre proiect și despre prezentare.
2. Ai în vedere *speranțele* pe care cumpărătorul și le-a pus în acest proiect ca întreg și în ideile pe care i le vei prezenta.



Aici este vorba despre conținut și stil. Ce se așteaptă el să audă? Ce anume din ceea ce ai spune ar fi în interesul său?

- În privința contextului: idei, observații, mesaje clare, informații legate de competitori, cazuri relevante din viața reală, exemple de aplicații practice, costuri și beneficii, explicarea unor probleme și soluții potențiale.
  - În privința stilului: starea de atenție (ascultare), deschidere, sinceritate, concizie (cumpărătorii sunt oameni ocupați), interes, entuziasm. Vor cumpărătorii să audă detalii ori să-și formeze imaginea de ansamblu? Preferă o abordare logică, realistă, sau una mai umanistă? Vor să li se ofere ocazia de a adresa întrebări?
3. În cele din urmă, anticipează ce anume îi va face să-și piardă interesul atât în privința proiectului, cât și în privința prezentării tale. Care ar putea fi *temerile* lor cu privire la întâlnire? Ce anume ar dori să nu audă sau ce nu ar dori să se întâmple?
- În privința contextului: complex, prea axat pe specificații de produs și pe date tehnice, neinteresant, cronofag, afirmații arogante și utilizarea jargonului („global“, „eficient“ și „eficace“, „soluție de tip câștig-câștig“ etc.), menționarea de nume celebre (de persoane, companii, instituții), mesaje-cheie neclare sau confuze, superficialitate (cazurilor și exemplelor oferite le lipsește profunzimea).
  - În privința stilului: agresiv, manipulativ, arogant (nu ascultă), superior, formal și distant (aroganță), plictisitor, banal (de pildă, prea multe glume).

O „scanare mentală“ completă arată precum în tabelul de pe următoarea pagină.

<i>Prezentarea de trasee turistice la Hong Kong</i>	<i>În fața unei Asociații Japoneze a Femeilor Casnice</i>	<i>În fața Clubului de Suporteri Englezi ai Fotbalului</i>
Baza (Ce cred eu despre ele/ei)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoritatea femei</li> <li>• Vârsta: 30-50 de ani</li> <li>• Politicoase, chiar tăcute</li> <li>• Ordonate și eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoritatea bărbați</li> <li>• Vârsta: 20-40 de ani</li> <li>• Gălăgioși, amatori de distracție</li> <li>• Le place să bea</li> </ul>
(Ce cred ele/ei despre mine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu dețin informații</li> <li>• Se așteaptă la politețe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu dețin informații</li> <li>• Suspicioși — se așteaptă să fie storși de bani</li> </ul>
Speranțe (aspecte pozitive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel liniștit</li> <li>• Centru balnear</li> <li>• Aproape de magazine</li> <li>• Restaurante de calitate</li> <li>• Prețuri negociabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonă animată</li> <li>• Aproape de baruri</li> <li>• Terenuri de fotbal</li> <li>• Activități multiple</li> <li>• Trezire la oră târzie</li> </ul>
Temeri (aspecte negative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu pot înțelege limba</li> <li>• Lipsa de politețe</li> <li>• Prea mult zgomot</li> <li>• Mizerie</li> <li>• Taxarea cu prețuri umflate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu pot înțelege limba</li> <li>• Nu pot juca fotbal</li> <li>• Viață de noapte plictisitoare</li> <li>• Activități de zi limitate</li> </ul>

După completarea acestei grile, fiecare prezentare poate fi ajustată pentru a corespunde nevoilor distincte ale fiecărui grup. Frumusețea acestui instrument simplu este că procesul aflat la baza lui devine o a doua natură. În cele din urmă, vei ajunge să te gândești la această grilă peste tot, în timp ce te afli într-un taxi în drum spre o întâlnire, în lift pe drumul către biroul cumpărătorului și chiar în sala de așteptare înainte de a fi primit la întrevvedere. Cel mai bun lucru legat de această grilă este că, inclusiv atunci când omiți unele puncte, vei fi încă suficient de concentrat asupra cumpărătorului atunci când ajungi la întâlnire sau când intri în sala de prezentare.

Verifică cum ar putea funcționa acest instrument în cazul unuia dintre cumpărătorii tăi. Pe parcursul acestui capitol te vom ajuta să concepi o prezentare reală și un plan concret pentru a răspunde la una sau două dintre întrebările care ți-ar putea fi adresate.



Începe să lucrezi prin a nota în căsuța de mai jos numele cumpărătorului (cumpărătorilor) sau al persoanelor în fața cărora vei susține prezentarea, precum și numele prezentării.

Numele cumpărătorului (cumpărătorilor):

Subiectul prezentării:

Acum completează grila de scanare mentală de mai jos pentru această prezentare:

**Baza**  
(Ei/Ele)

(Eu)

**Speranțe** (aspecte pozitive)

**Temeri** (aspecte negative)

Iar acum hai să vedem cum o reevaluare a membrilor audienței a condus la un succes obținut de reprezentanții companiei Retrams Solicitors.

### **DE LA CE ESTE CEL MAI BINE PENTRU MINE LA CE ESTE CEL MAI BINE PENTRU TINE**

Reprezentanții companiei Retrams Solicitors urmau să susțină o prezentare în fața celor de la BuildMore, o mare corporație de proprietăți imobiliare. Pentru cei de la Solicitors, această întâlnire era una dintre cele mai importante din activitatea lor, mai ales că aveau posibilitatea să-și păstreze câțiva dintre angajați, cu normă întreagă sau cu jumătate de normă, timp de aproape 10 ani.

O propunere de ofertă fusese deja înaintată. Noi am fost rugați să-i ajutăm la îmbunătățirea prezentării oficiale.

Când am ajuns noi la ei, fusese deja desemnată o echipă de trei prezentatori și se discutaseră deja schița de conținut și ordinea de prezentare. Cei de la Retrams urmau să înceapă și să încheie prezentarea cu aceeași persoană. A doua persoană urma să vorbească despre domeniul de specializare al companiei, iar o a treia despre domeniul de specializare al celor de la BuildMore. Totul era foarte logic și ar fi explicat foarte clar posibilitățile firmei de a se ocupa cu succes de acest proiect.

Însă ce se putea spune despre cumpărătorii lor? Ce anume doreau ei să audă și ce urma să întreprindă clientul nostru pentru a-i menține interesați de-a lungul prezentării? Ce ar fi diferit și memorabil la această prezentare?

Am pus o serie de întrebări pentru a înțelege cunoștințele, speranțele și temerile cumpărătorilor. Aceștia erau un amestec de ingineri și contabili. Dețineau experiență în acest gen de achiziții, însă niciun fel de pricepere în serviciile specifice pe care le cumpărau. Ei se așteptau la o prezentare tehnică standard în domeniul de expertiză, însă fără să-și dorească de fapt un astfel de lucru. De vreme ce aveau să participe la diverse întâlniri pe parcursul întregii zile, cumpărătorii puteau fi greu de motivat. Cei de Retrams sperau



că acești cumpărători vor fi de acord, în cadrul întrevederii, să le ofere contractul.

BuildMore a primit în avans un rezumat tehnic al resurselor de care dispunea compania Retrams în legătură cu acest proiect.

William era singurul de la Retrams care cunoștea pe cineva de la BuildMore. Retrams știa puține despre cumpărătorii individuali sau despre strategia și planurile lor.

Primul lucru la care ne-am uitat au fost obiectivele pe care intenționa să le atingă Retrams. După un moment de reflecție, cei de la Retrams au fost de acord că nu era realist din partea lor să se aștepte la semnarea contractului ca urmare a prezentării. Un obiectiv mai bun era să îi determine pe cumpărători să-și exprime acordul cu privire la un atelier de lucru ulterior, cu durata de trei ore, în care Retrams ar fi putut să înțeleagă mai bine planurile și nevoile cumpărătorilor, iar cumpărătorii puteau înțelege mai clar toate aspectele implicate.

Acest fapt a schimbat în mod fundamental abordarea. De această dată, esențialul era să fie dezvoltate un proces și un conținut care i-ar fi convins pe cumpărători de valoarea petrecerii a încă trei ore alături de echipa de la Retrams. Cei de la Retrams aveau nevoie să îi implice pe cumpărători, nu să îi convingă.

Retrams plănuise ca fiecare dintre cele trei persoane desemnate să își prezinte pe scurt expertiza într-un număr de domenii. Această formulă s-ar fi putut dovedi comprehensivă din punct de vedere tehnic, însă nu ar fi fost plăcută sau memorabilă, cel puțin nu într-un sens pozitiv.

Proiectul cumpărătorilor era conceput ca având trei stadii distincte: al aplicării, al operațiunilor și al vânzărilor. Fiecare dintre prezentatorii de la Retrams aveau experiență în fiecare dintre aceste trei stadii și urmau să dea exemple de situații în care au economisit timpul, nervii și banii clienților lor în diferite faze ale unor proiecte similare. Etapele prezentării au fost regândite.

## Început

William — două minute pentru a face introducerea, pentru a explica ordinea de zi, pentru a cere păreri, completări etc., ca și pentru a evidenția faptul că cei de la Retrams simt că în prezent nu cunosc destule despre proiectul sau strategia cumpărătorilor pentru a fi în măsură să facă vreun comentariu avizat cu privire la preț.

## Conținut

William va pregăti prezentarea stadiului aplicării și va introduce punctele-cheie. Shaila, Soraya și William vor vorbi despre experiența lor (mai curând decât despre expertiza lor) în stadiul aplicării din cadrul altor proiecte.

William va sintetiza stadiul aplicării, după care va deschide subiectul stadiul operațiunilor și va introduce punctele-cheie. Shaila, Soraya și William vor vorbi despre experiența lor (mai curând decât despre expertiza lor) în stadiul operațiilor din cadrul altor proiecte.

William va încheia și va sintetiza stadiul operațiilor, după care va deschide stadiul vânzărilor și va introduce punctele-cheie. Shaila, Soraya și William vor vorbi despre experiența lor (mai curând decât despre expertiza lor) în stadiul vânzărilor din cadrul altor proiecte.

## Încheiere

William va încheia întreaga prezentare și va solicita întrebări. Va sugera totodată că cei de la Retrams s-au gândit la valoarea pe care ar putea-o prezenta pentru ambele părți un workshop de trei ore, care să aibă loc în decursul următoarelor săptămâni, pentru a intra cu adevărat în detalii.

Procesul era acum cu mult mai stimulativ. Existau totodată foarte puține detalii legate de gradul de expertiză. Existau o poveste mai generală, incluzând o serie de povestiri mai scurte.

Prezentarea a continuat, cumpărătorii s-au implicat și, deși au existat unele întrebări la sfârșit, nu au fost prea severe de



vreme ce echipa își „dovedise“ nivelul de expertiză prin povestirea exemplelor din propria experiență.

Cumpărătorii chiar au sugerat, înainte de a primi această propunere din partea vânzătorilor, că trebuiau să se reîntâlnească pentru un workshop, ceea ce s-a și întâmplat.

Există acum câțiva angajați ai companiei Retrams care muncesc din greu pentru a ține pasul cu proiectul, desfășurarea acestuia aflându-se acum în stadiul operațiunilor.

### Povestirea

În exemplul de mai sus, împărtășirea experienței relevante prin relatarea de exemple s-a dovedit foarte importantă. Nu înțelegem de ce atât de puțini oameni se simt confortabil povestind. Și nu înțelegem pentru că fiecare are întâmplări relevante de povestit. Și pentru că povestirea are puterea incredibilă de a demonstra de ce anume suntem în stare și de a crea o impresie memorabilă.

Una dintre explicațiile oferite adesea este că subiectul povestirii este „confidențial“. Însă cât de dificilă poate fi schimbarea numelui și a altor detalii pentru a face scenariul de nerecunoscut? Ai putea obiecta că ți se pot adresa întâmplări legate de povestire. Posibil, însă puțin probabil. Iar dacă un cumpărător chiar întreabă, nu trebuie să-ți fie greu să răspunzi. Dacă întrebarea are în vedere un aspect sensibil, este suficient să spui „Îmi pare rău, însă nu vă pot oferi răspunsul la această întrebare întrucât este confidențial“, apoi să dai un răspuns general.

Povestirile — sau exemplele din propria experiență — sunt importante pentru că sunt concrete și convingătoare. Pentru că oferă o *dovadă*.

Imaginează-ți doi furnizori de servicii logistice vorbindu-i unui cumpărător despre timpii de livrare:

<i>Fără povestire</i>	<i>Cu povestire</i>
Deținem în regiune o flotă numeroasă de avioane pentru transportul de marfă și avem birouri în fiecare oraș important din China.	Anul trecut, unul dintre clienții noștri s-a găsit într-o situație dificilă. Cu doar câteva zile înainte, își rezervase cu întârziere un spațiu la cea mai mare conferință și expoziție de computere din Taipei pentru a-și promova ultimul produs. Avea nevoie să construiască standul de conferință utilizând echipamente de iluminare, o platformă de interacțiune pentru public și monitoare, toate acestea aflându-se la acel moment în trei locații diferite din China. Mai erau doar patru zile până la desfășurarea conferinței, iar ceea ce se prezentase inițial ca o oportunitate se transforma acum într-o criză.
În Taiwan dispunem de un personal de 150 de angajați și de cel mai modern convoi de camioane pentru livrarea mărfurilor.	Oamenii noștri au lucrat în schimburi duble pentru a aduna echipamentele și a le aduce la Shanghai. Apoi a trebuit să trimitem încărcătura prin Hong Kong către Taipei.
Multe companii din domeniul tehnologic sunt clienții noștri pentru că știu că pot avea încredere în noi.	A ajuns în Taipei cu două zile înainte, însă într-o zi de sărbătoare națională. Personalul a fost chemat din nou la lucru; am utilizat întregul convoi de camioane pentru a muta 150 de tone de echipament în patru ore.
Oferim servicii directe, fără surprize neplăcute, la prețuri competitive și promitem să nu vă dezamăgim niciodată.	

Unul dintre exemple este exprimat pe un ton de superioritate, plin de laude de sine și de promisiuni. Celălalt reprezintă o dovadă. Îi oferă cumpărătorului senzația de confort și de siguranță prin faptul de a ști că te-ai putut ocupa de problemă.

Avem ani întregi de experiență în domeniul vânzărilor, dar tot nu ne dăm seama de ce oamenii nu povestesc mai multe exemple din ceea ce au făcut concret. Vestea bună este că, dacă faci acest lucru, ai ocazia de aur de a fi în același timp convingător și memorabil.



## 9.2 Structura

Un procent foarte mic din populație se pricepe la a sta în fața unui grup de oameni și a-și prezenta gândurile și ideile. Majoritatea acestor persoane lucrează în cadrul industriei de divertisment, iar altele sunt politicieni. Pentru restul, a fi încrezători și credibili reprezintă situația cea mai bună la care se poate spera. Din fericire, aceasta este de ajuns. După cum am menționat mai devreme, pentru mulți dintre noi baza încrederii în sine în cadrul comunicării cu ceilalți o reprezintă ceea ce cunoaștem, conținutul. Din nefericire, acesta poate cauza probleme. Teama că o să greșim sau că cineva din audiență știe mai multe decât noi poate zdruncina însuși mecanismul care ne susține încrederea în propria persoană.

Din fericire, mai există încă o opțiune. Încrederea în sine și credibilitatea pot fi construite pe baza structurii, care este fundamentul pe care se sprijină orice prezentare.

În centrul metodei Think on Your Feet® există 10 structuri organizaționale (planuri), adică modele de comunicare, care îi ajută oamenii să atingă trei obiective:

- concentrarea pe ceea ce vor oamenii să audă, opusă concentrării pe ceea ce vrea să spună vorbitorul,
- abilitatea de a oferi răspunsuri mai complete și mai bine cumpănite la întrebări,
- prezența de spirit, pentru a rămâne calm și a răspunde într-o manieră credibilă chiar și în condiții de presiune.

În următoarele pagini vom expune câteva dintre aceste tehnici simple de structurare mentală, pe care te îndemnăm să le aplici la propria situație.

Pentru început, imaginează-ți că ești pe cale să realizezi o prezentare într-o încăpere plină cu studenți. În prezentarea de

20 de minute vei explica motivele pentru care ei ar trebui să i se alăture organizației tale. Notează structura și punctele-cheie ale prezentării în căsuța de mai jos:

Acum, pune-te în locul studenților și adresează-ți aceste întrebări:

- Mi-ar plăcea această prezentare, mi-ar stârni interesul?
- Aș considera că prezentarea s-a adresat nevoilor mele sau nevoilor prezentatorului?
- Mi-aș aminti mesajele esențiale ale prezentării după trei săptămâni?

Recitește secțiunea 9.1. Ai întocmit o grilă rapidă de scanare mentală? Arată aceasta precum cea de pe pagina următoare?



<b>Baza</b> (Ei)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tineri, singuri, abia pornind în viață.</li> <li>• Plini de entuziasm, însă sceptici în privița afacerilor și a muncii.</li> <li>• Cu o încredere în sine superficială; în profunzime se pot simți nesiguri.</li> <li>• Cu deprinderi tehnologice.</li> <li>• Pentru ei această prezentare va fi la fel ca toate celelalte.</li> </ul>
(Eu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bătrân și fără tact.</li> <li>• Nesincer — cu siguranță intenționez să zugrăvesc o imagine idilică și să-i atrag pentru a munci în compania mea.</li> </ul>
<b>Speranțe</b> (aspecte pozitive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O prezentare informativă și onestă.</li> <li>• Ce urmează să facem în primele luni și în primii ani — vorbiți-ne despre învățare și dezvoltare.</li> <li>• Referințe la orarul de lucru, viziunea de ansamblu, oportunități peste hotare, recompensare financiară.</li> <li>• Vorbiți-ne despre cerințele de admitere și șansele unei candidaturi de succes.</li> <li>• Prezentare interesantă — nu doar o grămadă de imagini la retroproiector.</li> <li>• Mostre gratuite — lucruri pe care le poți dărui.</li> <li>• Răspundeți întrebărilor noastre.</li> <li>• Prezentarea să fie scurtă.</li> </ul>
<b>Temeri</b> (aspecte negative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multă strălucire, lipsă de substanță — sau prezentare lungă și plictisitoare.</li> <li>• Limbaj de specialitate sau jargoane profesionale.</li> <li>• Prezentatorul pune întrebări dificile (nu vreau să fiu umilit în fața colegilor).</li> <li>• Prezentatorul este arogant și cu un aer de superioritate.</li> </ul>

Completarea grilei ar trebui să te ajute să te decizi ce anume vei include în prezentare. În mod obișnuit, aspectul dificil al prezentărilor nu este acela al abundenței informațiilor — probabil că ți-ai notat multe lucruri despre care le-ai putea vorbi studenților. Provocarea constă în organizarea conținutului într-o structură logică și coerentă.

Creierul uman preferă structurile, le caută și își amintește de ele. Dacă poți utiliza un model de organizare la care creierele oamenilor se vor conecta foarte ușor, atunci șansa de a comunica va crește semnificativ.

Soția lui Keith își oferă numărul de telefon în următoarea secvență:

122 988 6543

Keith își oferă numărul de telefon în următoarea secvență:

1229 886 543

De fiecare dată când o aude pe soție că le dă altor persoane numărul de telefon, Keith este convins că aceasta le dă un număr greșit. Pentru că secvența este diferită, creierul lui se „scurtcircuitează” și îi transmite ideea că numărul este greșit.

Pentru a derula cu succes o prezentare, este util să îți structurezi conținutul în așa fel încât creierele celor din audiență să poată înțelege și memora informația. Pentru a face acest lucru în manieră eficientă trebuie să creezi structuri.

Numărul de telefon din exemplul de mai sus a urmat o secvență 3-3-4, apoi una 4-3-3. Ce poți spune despre numărul tău de telefon, cum îl segmentezi? De ce să nu îl rostim într-un format de tip 5-2-3?

Să încercăm un alt experiment. Citește următoarele perechi de litere:

FJ AF KH YT IG OR PE XQ

Acoperă literele de mai sus și scrie-le din memorie în spațiul de mai jos:



Acum citește-le pe următoarele:

KH PE KF

Acoperă-le din nou și scrie-le mai jos pe acelea pe care ți le amintești:

Există șanse foarte mari să îți fi reamintit toate cele trei perechi din al doilea exemplu, însă nu mai mult de două perechi din primul exemplu. Explicația constă în încercarea creierului de a-și aminti secvența lungă, ceea ce îl face să devină confuz.

Cu această observație în minte, noi îți recomandăm ca fiecare prezentare pe care o faci să nu conțină mai mult de patru puncte-cheie. Dacă introduci mai multe, audiența se va chinui să-și amintească ce anume ai încercat să spui. Mai bine grupezi aceste puncte în grupuri de câte trei, după cum arată și tehnicile Think on Your Feet®.

De ce? Există mai multe motive întemeiate, însă nu uita să le ai în vedere pe următoarele trei, dintre cele mai importante:

- Cifra trei încurajează un răspuns mai deplin și mai bine gândit, cum ar fi „Ar trebui să mâncăm tăiței la restaurantul chinezesc seara asta”, comparativ cu „Există trei motive pentru care ar trebui să mâncăm tăiței la restaurantul chinezesc în seara asta. Mai întâi, este convenabil — se află aproape, lângă bar, astfel încât putem merge să luăm cina, să servim o băutură dacă dorim și nu trebuie să ne facem griji cu privire la cine va conduce mașina până acasă. În al doilea rând, are prețuri bune, nu este cu mult mai scump

decât dacă ai cumpăra ingredientele și le-ai găti tu însuși. Iar în al treilea rând, la ei poți privi meciul pe un ecran imens!!“

- Cifra doi pare să pună în evidență două puncte contrare — în sus sau în jos, înăuntru sau în afară, câștig sau pierdere. Psihologii îți vor spune adeseori să eviți scenariul de gen ori/ori pentru că, aproape prin definiție, va exista cineva care pierde. Trei conferă o senzație mai confortabilă, mai obiectivă. Câștigă, pierde sau trage de timp. Sus, jos sau stai aici. Înăuntru, în afară sau prin. În cifra trei există un simț al echilibrului, al compromisului, integralitate și obiectivitate.
- Trei implică o călătorie mai motivantă. Vrei ca publicului să-i placă întreaga comunicare? Vrei să-și dorească să audă partea următoare, ceea ce urmează să spui? Pentru a realiza acest lucru, trebuie să iei publicul cu tine într-o călătorie. Dacă ai doar două puncte, nu deții decât un început și un sfârșit, iar acestea nu înseamnă o călătorie. Pentru călătorie ai nevoie și de un mijloc.

Trebuie să te referi totuși la patru puncte-cheie? Da, dacă ți se pare necesar, însă discursul își va pierde echilibrul și direcția naturală, pe care le asigură cifra trei. Dacă folosești cinci puncte, deja te afli pe un teritoriu periculos. Dacă ajungi la șase, atunci împarte-le în două grupuri de câte trei!

Acum, având în minte această „regulă a lui trei”, nu uita să legi între ele cele trei puncte. Dacă reușești, după întâlnire ascultătorul tău nu va trebui să-și amintească decât unul dintre puncte; celelalte, fiind interconectate, vor reveni ușor în memorie odată ce ascultătorul și-l amintește pe unul dintre cele trei. Dacă cele trei puncte sunt prezentate separat, atunci ascultătorului îi va fi greu să și le amintească pe toate.

Recitește acum prezentarea de recrutare la care ai lucrat mai devreme în acest capitol. Notează în căsuța de pe pagina următoare trei puncte despre care consideri că i-ar interesa pe studenți.



- 1.
- 2.
- 3.

În mod similar, enumeră cele trei puncte pe care dorești să le parcurgi în cazul prezentării reale pentru care ai completat grila de scanare mentală mai devreme.

- 1.
- 2.
- 3.

Acum ai o structură care te va ajuta să te asiguri de faptul că în discursul tău vei aborda punctele esențiale de care este interesat cumpărătorul. Aceasta înseamnă că există mai multe șanse să nu te abați de la ceea ce-l interesează în timp ce vorbești.

Întreaga abordare Think on Your Feet® include trei structuri (sau planuri) informative, trei structuri persuasive și patru structuri de sprijin. Noi ne ocupăm aici doar de cele trei planuri informative. Pentru detalii despre celelalte structuri și despre workshopul pe care ți-l propunem, vizitează site-ul [www.thinkonyourfeet.com](http://www.thinkonyourfeet.com).

Planurile pot fi utilizate în orice situație, însă unele dintre ele sunt cu deosebire utile în anumite situații și în cazul unor tipuri specifice de persoane.

### *Planul Temporal*

Expune-ți povestirea din perspectiva a trei puncte (sau „repere”) temporale:

- Dimineață, prânz și seară
- Termen scurt, termen mediu, termen lung
- Gimnaziu, liceu și facultate

Planurile temporale sunt utile mai ales atunci când ai de-a face cu situații în care ai fost acuzat de ceva. Utilizarea planului temporal pentru încadrare îți va bloca reacțiile defensive și îți va plasa publicul în contextul unei rezolvări a conflictului.

„Îmi pare foarte rău că vitrina magazinului nu a fost organizată după dorințele dumneavoastră.

- În această după-amiază voi aduna echipa pentru a discuta cum putem remedia situația;
- până mâine la prânz vă vom trimite un design revizuit și
- până la sfârșitul zilei de miercuri voi organiza o echipă de lucru pentru a implementa noul design.”

Planul temporal poate fi utilizat în mod eficient în special cu un cumpărător căruia îi place structura și este un gânditor organizat.

Să revenim acum la prezentarea pentru recrutare. Enumeră cele trei repere temporale de care consideri că sunt interesați studenții în cea mai mare măsură. Observă că aceste repere s-ar putea să nu se armonizeze cu punctele-cheie ale prezentării pe care le-ai notat mai devreme.

- 1.
- 2.
- 3.



Pentru prezentarea ta reală procedează la fel: enumeră trei repere temporale care pot juca rolul unor ancore pentru conținutul pe care dorești să-l comunici.

- 1.
- 2.
- 3.

### ***Planul Global***

Spune-ți povestirea referindu-te la trei locuri, cum ar fi:

- Franța, China și Statele Unite
- Acasă, la birou și în bar
- Început, mijloc și sfârșit

Această structură este utilă în special în cazul problemelor mari, întrucât tinde să le confere concretețe, iar oamenii pot să „vadă” locurile despre care vorbești.

„Privind la planurile noastre pentru anul viitor, dați-mi voie să vă vorbesc despre cum:

- În locațiile consumatorului, noi plănuim să petrecem mai mult timp alături de cumpărători și utilizatori;
- în birourile noastre, intenționăm să instalăm sisteme noi care să faciliteze un grad mai înalt de împărtășire a valorilor și
- acasă, dorim ca angajații noștri să se simtă relaxați, astfel încât îi încurajăm să întrerupă legăturile cu locul de muncă în timpul lor liber (de exemplu, să nu mai răspundă la telefonul de serviciu).“

Planul global este indicat mai ales în cazul persoanelor cărora le place să realizeze comparații cu scopul de a vedea „imaginea de ansamblu”. În Europa se procedează în cutare fel; în Asia se procedează altfel; în Statele Unite se procedează după cum le place!

Revenind la prezentarea de recrutare, enumeră trei locuri de care consideri că studenților le-ar plăcea să audă. Acestea pot fi sau nu aceleași puncte-cheie pe care le-ai enumerat mai sus.

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru prezentarea ta reală, enumeră trei locuri care au funcția de repere pentru informația pe care o comunici.

- 1.
- 2.
- 3.

### ***Planul Perspectivelor***

Spune-ți povestea din perspectiva a trei persoane diferite, de exemplu:

- Clienții, personalul și echipa de conducere
- Soție, fiu și soacră



- Cumpărător economic, cumpărător utilizator și cumpărător tehnic

Acest plan este util îndeosebi pentru amorsarea tensiunii într-o situație în care există un conflict potențial sau o diferență de opinie pentru că încurajează audiența să privească lucrurile în mod diferit. De asemenea, planul perspectivelor îi permite vorbitorului să pară obiectiv și atent la ceea ce spune, precum și capabil să trateze problemele din unghiuri multiple într-o manieră calmă și detașată.

„Să ne uităm la cererea voastră de mărire a salariului:

- perspectiva voastră;
- perspectiva celorlalți membrii ai echipei și
- perspectiva grupului de management.“

Planul perspectivelor este foarte potrivit pentru persoane care preferă latura emoțională și umană a lucrurilor.

Pentru prezentarea de recrutare, descrie felul în care alăturarea la organizația ta este percepută de către trei persoane sau grupuri de persoane.

1. Din perspectiva
2. Din perspectiva
3. Din perspectiva

Pentru prezentarea ta reală, expune modul în care trei persoane sau grupuri diferite de persoane ar putea înțelege conținutul respectiv:

1. Din perspectiva
2. Din perspectiva
3. Din perspectiva

Probabil că unul dintre aceste planuri ți se pare mai ușor de dezvoltat decât celelalte. Acest lucru poate fi explicat printr-unul dintre următoarele trei motive:

- Subiectul discutat se încadrează mai bine într-un plan decât în celelalte.
- Ai simțit că un cumpărător ar prefera unul dintre planuri.
- Ai o preferință naturală pentru unul dintre planuri.

Dacă este vorba de ultimul motiv, atunci poți utiliza planurile și ca pe o manieră de a-ți pune la încercare modul personal de gândire și de a veni cu o structură și o povestire care să se armonizeze mai curând cu nevoile și preferințele cumpărătorului decât cu ale tale.

### 9.3 Livrarea

Imaginează-ți ca vinzi apă. Ești pe cale să prezinți oferta unei noi mărci de apă aromată directorului executiv al unui lanț important de supermarketuri. Scrie în detaliu ce i-ai spune, utilizând unul dintre cele trei planuri. Asigură-te că notezi exact cuvintele pe care le vei folosi.



Plan (încercuiți alegerea):      **Temporal**      **Global**      **Perspective**

1.
2.
3.

După ce ai făcut acest lucru, mergi mai departe, numărând frecvența următoarelor cuvinte:

Noi, al meu, al nostru, el [produsul/serviciul], ea [numele companiei noastre]	Frecvența	
---	-----------	--

Apoi numără frecvența cuvintelor:

Dumneavoastră, a dumneavoastră, [numele companiei cumpărătorului]	Frecvența	
--	-----------	--

### **Concentrarea asupra a ceea ce prezintă valoare pentru cumpărător**

Dacă majoritatea cuvintelor pe care le rostești se situează în primul grup, atunci planul tău este concentrat pe trăsăturile apei aromate. Așa procedează cei mai mulți dintre agenții de vânzări: vorbesc despre caracteristicile ofertei lor. Din nefericire, ceea ce nu fac este să menționeze beneficiile sau valoarea produsului pentru cumpărător. Diferența, din perspectiva cumpărătorului, este enormă.

Să presupunem că intri într-un magazin cu articole de îmbrăcăminte, iar asistentul de magazin face una dintre următoarele afirmații:

- Aceasta este o cămașă cu adevărat bună.
- Vă stă cu adevărat bine în această cămașă.

Care dintre aceste afirmații ți se pare că are mai multă putere?

Aplicând acest lucru la exemplul anterior, al apei aromate, ai putea spune următoarele:

#### **Planul Temporal**

1. Acum 10 ani, ați vândut 2 000 litri de apă îmbuteliată săptămânal, cu doar câteva mărci disponibile și marje de profit consistente.
2. Astăzi, vânzările voastre săptămânale se situează undeva în jurul a 20 000 litri, probabil sub numele a o duzină de mărci disponibile și cu marje de profit variabile.
3. Privind în viitor, peste un an, cu această linie nouă de apă aromată v-ați putea aștepta la vânzări de 30 000 litri săptămânal, cu marje de profit mai înalte.

#### **Planul Global**

Majoritatea vânzărilor voastre sunt realizate în trei locații:

1. Propriul vostru magazin din stația de benzină vinde 2 000 litri de apă îmbuteliată săptămânal.
2. Micul vostru magazin din centrul orașului vinde 3 000 litri în fiecare săptămână.
3. Supermarketul vostru, de dimensiuni mult mai mari, de la marginea orașului vinde 15 000 litri săptămânal.

#### **Planul Perspectivelor**

Apa aromată crește vânzările deoarece deschide noi piețe pentru voi — în special persoane mai tinere și copii de vârstă școlară. Susținerea acestor băuturi fără zahăr a venit din partea a trei grupuri-cheie:



1. Profesioniștii din domeniul medical, care afirmă că bolile diabetice relaționate cu consumul de zahăr au scăpat de sub control, iar numărul mai mare de mâncăruri și băuturi fără zahăr reprezintă o necesitate.
2. Părinții preocupați de sănătatea copiilor lor.
3. Copiii înșiși, care ne spun că aceste tipuri de apă aromată sunt mai răcoritoare decât alte băuturi și nu le sporesc setea.

Dacă te-ai chinuit să identifici trei aspecte valorice sau beneficii, atunci am spune că această apă aromată nu este potrivită pentru cumpărătorul respectiv. Un agent de vânzări de tip „Îți rămân dator” ar recunoaște imediat o astfel de problemă și ar trece mai departe, nedorind să irosească nici timpul lui, nici pe acela al cumpărătorului.

Pentru a face ca ideile tale să fie chiar mai convingătoare, înceară să legi în manieră explicită caracteristicile ofertei tale de valoarea sau beneficiile pe care aceasta le prezintă pentru cumpărător. Prea multe persoane enumeră trăsăturile ofertei lor și se așteaptă de la cumpărător să facă singur legăturile și să înțeleagă valoarea sau beneficiile acesteia. La urma urmei, valoarea este evidentă de la sine, nu-i așa?

Ei bine, ea este evidentă pentru tine (de vreme ce îți cunoști oferta atât de bine), însă nu și pentru cumpărător. Chiar dacă este evidentă și pentru cumpărător, ea poate să nu fie evidentă pentru colegii acestuia, care pot avea o influență asupra deciziei de cumpărare.

Eșecul în evidențierea valorii sau beneficiilor aduse de o anumită caracteristică a ofertei tale le oferă competitorilor ocazia de a înrădăcina în mintea cumpărătorului tău ideea că ei sunt mai centrați decât tine pe beneficiile care vor rezulta pentru el.

Să revenim la exemplul companiei furnizoare de servicii logistice, menționat mai devreme în acest capitol:

Caracteristică	Beneficiu
1. Deținem cea mai mare flotă aeriană pentru transportul de mărfuri din zonă.	Ceea ce înseamnă că, dacă vă confrunțați cu un termen-limită urgent, noi suntem capabili să deplasăm mari cantități de marfă foarte repede, ajutându-vă să economisiți timp și reducându-vă motivele de îngrijorare.
2. Avem birouri în toate orașele mari ale Chinei.	Astfel încât, dacă mărfuri aflate în locații dispartate au nevoie să fie livrate împreună, noi le putem aduna și trimite cu ușurință printr-un singur transport cumulat, economisind pentru dumneavoastră timp, bani și nervi la destinație.
3. La destinație asigurăm în mod constant un convoi auto.	Întrucât știm că nu există nimic mai frustrant decât să ai în punctul de destinație bunuri care nu pot fi livrate consumatorilor deoarece vehiculele nu sunt disponibile sau sunt defecte. Vehiculele noastre ne permit să vă oferim o garanție de livrare de 100%, ceea ce pe dumneavoastră vă ajută să aveți noaptea un somn fără griji.

Concentrarea pe valoarea și beneficiile pentru cumpărător demonstrează aprecierea pe care o ai față de situația acestuia și se dovedește a fi mult mai convingătoare. Poate că motivul pentru care oamenii se opresc după ce au menționat doar caracteristicile ofertei este că acestea reprezintă partea ușoară. Legarea caracteristicilor de beneficii este o operație mai dificilă.

Din fericire, acest lucru nu este totuși unul atât de dificil. Trebuie doar să îți formezi obiceiul de a te întreba continuu „Și ce-i cu asta?”. De pildă:

Suntem fabricanții de articole sportive cu cele mai mari vânzări din întreaga lume.	Și ce-i cu asta?
Deținem o gamă de produse mai bogată decât a celorlalți producători.	Și ce-i cu asta?
Ei bine, în Asia, de exemplu, aceasta înseamnă că avem capacitatea de a organiza un centru de design specializat pentru a croi haine care să urmeze linia corporală a populației asiatice, diferită de aceea a populației din Statele Unite sau Europa.	Și ce-i cu asta?
Beneficiați de haine care vi se potrivesc.	Și ce-i cu asta?
Vă ajută să arătați bine, să vă simțiți bine și să obțineți performanțe mai bune în sporturile pe care le practicați.	OK!



Așadar, prezentarea de vânzări se modifică din:

„Ar trebui să cumpărați de la noi pentru că suntem cei mai mari din branșă.“

În:

„Veți beneficia de articole de îmbrăcăminte sportivă care arată mai bine, în care vă simțiți mai bine și care, în cele din urmă, vă sporesc sentimentul de bunăstare și performanțele atletice. Pentru a atinge acest obiectiv, noi ne folosim capacitatea organizațională și puterea de cumpărare pentru a achiziționa materiale și a concepe produse care sunt croite pe liniile corporale caracteristice fiecărei piețe.“

Așa da! Aș vrea să aud un astfel de discurs!

Acum, preia acest mod de gândire și aplică-l la prezentarea ta reală, notând cuvintele posibile în tabelul de pe pagina următoare. Totuși, înainte de a face acest lucru, trebuie să te gândești la cumpărătorul real și să decizi care sunt aspectele pe care le apreciază acesta.

Odată realizat acest lucru, trebuie să hotărăști care dintre cele trei planuri este mai eficient.

Poate apărea tentația de a-l folosi pe acela care îți este cel mai confortabil sau pe acela care descrie cel mai bine produsul sau serviciul pe care încerci să îl vinzi, însă amintește-ți să ții cont de nevoile cumpărătorului.

Trebuie să ai în vedere felul în care preferă să gândească potențialul cumpărător. Dacă îi place structura, atunci un plan temporal va fi mai potrivit; dacă îi place imaginea de ansamblu, atunci alege planul global; dacă este îngrijorat cu privire la oameni, atunci folosește planul perspectivelor.

Profită de aceste sfaturi, iar cumpărătorii tăi se vor convinge că prezentările tale sunt mai plăcute și mai memorabile. Este posibil ca și ție să îți placă mai mult!

#### Planul Temporal

1

2

3

#### Planul Global

1

2

3

#### Planul Perspectivelor

1

2

3



### ***Oferă tot ce ai mai bun***

Am spus mai devreme că structura consolidează o prezentare bună, axată pe cumpărător, ajutându-te să creezi impresia unei persoane credibile, încrezătoare în forțele proprii, care inspiră siguranță și încredere.

Există și alte lucruri la care trebuie să te gândești atunci când ești rugat să îți prezinți ideile. Vom enumera în cele ce urmează astfel de aspecte, într-o listă pe care ar trebui să o verifici atunci când plănuiești întâlnirile de tip unu-la-unu sau o prezentare pentru un grup mai extins:

#### **Armonizarea**

- Dacă este vorba despre un grup de lucru, gândește-te la cine vine. Armonizează-ți colegii agenți de vânzări care îți reprezintă compania cu potențialii cumpărători. Așează-i în fața cumpărătorilor cu a căror personalitate se potrivesc cel mai bine și gândește-te la ce ar putea spune pentru a întări atracția personală.
- Încearcă să nu mergi singur la prezentare. Dacă ești pe cont propriu, fie și într-o situație de tip unu-la-unu, acest fapt îți va inhiba abilitatea de a păși în afara contextului și de a avea în vedere aspectele comportamentale și interpersonale.

#### **Limbajul corporal și gesturile**

- Gândește-te la limbajul trupului și în special la gesturile efectuate cu mâinile. Ajută ele la întărirea mesajelor sau la distragerea atenției?
- Amintește-ți să dai din cap, fie atunci când cumpărătorul face o afirmație importantă (nu da mereu din cap pentru că lași o impresie proastă!), fie atunci când unul dintre colegi demonstrează un aspect.

- Plimbarea în jurul mesei de discuții. Unii oameni ar spune că nu este o idee bună, însă noi suntem în general de altă părere. Dacă plimbarea prin încăpere te ajută să te simți confortabil și relaxat, atunci plimbă-te. Însă nu exagera!

#### **Locația**

- Regula de urmat pentru locațiile în care se desfășoară întâlnirea și prezentarea este să le transformi în medii confortabile pentru tine. Încearcă să nu-i permiți cadrului să-ți dicteze felul în care prezinți.
- Gândește-te la locație, verifică adresa și sosește devreme pentru a avea timp să te pregătești și să-ți tragi sufletul. David povestește că a intrat odată în altă clădire pentru a susține o prezentare, nu în clădirea principală a companiei. În cele din urmă, a sosit cu o întârziere de 15 minute, în mod evident neliniștit și cu respirația întretăiată, și a trebuit să pornească imediat prezentarea. Nu a obținut contractul.
- Dacă îți sunt oferite microfoane, gândește-te bine înainte de a accepta. Persoana care ia cuvântul își poate schimba conduita și stilul natural pentru a se acomoda cu microfonul; în cele mai multe cazuri, nu va reuși să mai pară naturală și sigură pe sine. Această observație este valabilă mai ales atunci când microfonul este ținut în mână. Dacă trebuie să utilizezi un microfon, încearcă întotdeauna să obții unul care se atașează la haină.
- Dacă așezarea scaunelor este prestabilită într-o manieră despre care consideri că nu te ajută, vezi dacă nu cumva le poți schimba ordinea.

#### **Implicarea audienței**

- Pentru idei despre ce anume poți face în întâlnirile unu-la-unu, vezi capitolul 5. Pentru audiențele mai mari, ai în vedere adresarea de întrebări privitoare la experiența membrilor



audienței — ceva ce trebuie neapărat să știi pentru a-ți personaliza conținutul prezentării (de pildă: De câtă vreme lucrați în cadrul companiei sau al domeniului?). Secretul este să pui o întrebare la care publicul poate răspunde cu ușurință, care este legată de subiect, care să îți ofere unele informații, iar în același timp să îți calmeze nervozitatea pe care ai putea-o resimți.

## 9.4 Punerea cap la cap a elementelor

Dacă elaborezi o prezentare lungă, atunci trei puncte nu îți sunt suficiente pentru a surprinde întregul conținut într-o manieră eficientă. În aceste cazuri ai nevoie să dezvolti structuri multiple ale planurilor.

De pildă, dacă ai susține în fața studenților o prezentare lungă despre motivele pentru care aceștia ar trebui să se alăture companiei tale, ai putea utiliza următoarea structură:

<i>Planul principal</i>	<i>Punctele planului principal</i>	<i>Planul secundar și punctele acestuia</i>
<b>Planul Temporal</b>	1. Prima parte a carierei voastre	<b>Planul Global</b> 1. Munca în birou 2. Munca la locația clientului 3. Munca de acasă
	2. După trei ani	<b>Planul Perspectivelor</b> 1. Șefii voștri 2. Colegii voștri 3. Subordonații voștri
	3. După șase ani	<b>Beneficii</b> 1. Financiare 2. De status 3. Provocări (dezvoltare profesională și personală)

Un alt aspect frumos al acestei abordări este că poți concepe prezentări foarte repede.

Testează această abordare! Notează trei puncte esențiale pe care le-ai folosi pentru a-i vinde cumpărătorului valoarea ofertei tale prin angajarea celor trei planuri diferite:

<i>Planul principal</i>	<i>Punctele planului principal</i>	<i>Planul secundar și punctele acestuia</i>
<b>Planul Temporal</b>	1.	1. 2. 3.
	2.	1. 2. 3.
	3.	1. 2. 3.
<b>Planul Global</b>	1.	1. 2. 3.
	2.	1. 2. 3.
	3.	1. 2. 3.
<b>Planul Perspectivelor</b>	1.	1. 2. 3.
	2.	1. 2. 3.
	3.	1. 2. 3.



## 9.5 Întrebări și răspunsuri

În situația unei prezentări susținute în fața unui grup de persoane, oamenii atenți își vor repeta discursul. *Cei mai atenți* dintre ei se vor pregăti de asemenea pentru secțiunea de întrebări și răspunsuri care vine la sfârșit.

Întrucât oamenii atenți își exersează prezentările, cumpărătorii găsesc că este din ce în ce mai dificil să justifice eliminarea participanților din cursa pentru obținerea contractului bazându-se doar pe prezentările lor, așa că se axează mai mult pe capacitatea distructivă a sesiunii de întrebări și răspunsuri. Dacă acest lucru sună negativ, amintește-ți ce am spus chiar de la începutul acestui capitol. Un agent de vânzări de tip „Îți rămân dator” va fi câștigat deja inima și mintea cumpărătorului cu mult înainte de întâlnirea de prezentare sau de „parada de frumusețe” (cum sunt numite uneori prezentările).

Desigur, sunt situații în care există doi competitori greu de diferențiat, așa că le sunt solicitate prezentări. În astfel de cazuri, prezentările sunt de obicei un ecou a ceea ce a fost spus anterior; sesiunea de întrebări și răspunsuri este aceea care decide invariabil rezultatul.

Acum câțiva ani, David a fost rugat să ofere consultanță unei mari firme de audit în legătură cu unul dintre clienții ei importanți, o companie ale cărei comisioane anuale valorau peste 2 milioane de dolari și care nu mai apreciau serviciile de audit oferite. Clienții lui David, din cadrul Firmei A, erau factorii de decizie. În spiritul principiului „Îți rămân dator”, David le-a propus celor de la Firma A să fixeze întâlniri cu toate persoanele-cheie din compania beneficiară a serviciilor de audit și să afle informații despre ambițiile, dificultățile și așteptările lor legate de modul în care Firma A le-ar fi putut fi de ajutor.

Răspunsul a fost șocant pentru echipa de înaintare a ofertei. Membrii ei s-au confruntat cu un val de critici aduse de reprezentanții companiei-beneficiar serviciilor furnizate în ultimii ani de Firma A. Aceasta era o parte a motivului pentru care Firma A căzuse în dizgrație. Echipa a fost devastată. Cum ar fi putut să câștige?

Nu exista decât o singură cale. Să-și recunoscă greșelile din trecut și să se concentreze asupra îmbunătățirii serviciilor pe viitor. Nu doar promisiuni, ci planuri pas cu pas pentru obținerea și măsurarea îmbunătățirilor intenționate. Acest lucru a fost menționat în cadrul propunerii, iar Firma A a fost rugată să prezinte noua ofertă. Cu două zile înainte de întâlnirea finală, compania-client a spus că nu va exista decât sesiunea de întrebări și răspunsuri.

Din fericire, David și echipa au simulat trei astfel de sesiuni, imaginându-și cele mai dificile întrebări pe care le-ar putea adresa clientul. Răspunsurile fuseseră evaluate și rafinate pentru a oferi o mai mare claritate și pentru a genera un impact mai mare. A sosit ziua întrevederii, întrebările au fost dure, însă 90% dintre ele fuseseră acoperite în cadrul simulărilor. Firma A și-a păstrat clientul.

După cum se întâmplă adesea, Firma A a fost în măsură să afle, prin canalele binevoitoare ale cunoștințelor comune, cum au fost adoptate deciziile. Firma D picase la primul test — propunerea lor nu reușise să impresioneze. Firma C se comportase slab în sesiunea de întrebări și răspunsuri. Firma B, principalul competitor al Firmei A, a propus, după cum era de așteptat, o echipă puternică și a oferit un comision în mod semnificativ mai scăzut. Cu toate acestea, pe parcursul sesiunii de întrebări și răspunsuri, deși membrii echipei au răspuns cu siguranță de sine, răspunsurile lor au fost descrise ca fiind „puțin cam generice”, în timp ce răspunsurile Firmei A au fost cuprinzătoare și la obiect.

Așadar, contractul a fost câștigat în timpul sesiunii de întrebări și răspunsuri.



Unora dintre oameni li se pare că momentul întrebărilor din cadrul unei prezentări este cel mai dificil, și aceasta pentru că:

- Este posibil să fi făcut o afirmație greșită.
- Este posibil să nu se fi referit la toate aspectele.
- Cineva din audiență poate ști mai multe decât vorbitorul și este hotărât să o demonstreze.

Chiar mai rău:

- Cineva poate adresa o întrebare la care vorbitorul *nu știe răspunsul*.
- Cineva poate adresa o întrebare la care vorbitorul *nu dorește să răspundă*.
- Cineva poate *pune la îndoială* ceea ce a afirmat vorbitorul.

În fiecare dintre aceste situații este posibil ca prezentatorul să aibă probleme în a-și aduna gândurile și a da un răspuns bine cumpănit. Cât de des ai văzut o persoană căreia i se pune o întrebare să răspundă imediat, vorbind mult, însă fără prea mult sens? Aproape că îi poți auzi roțițele minții învârtindu-se în timp ce caută idei, iar în cele din urmă, după multe cuvinte rostite, începe să formuleze enunțuri cu sens.

Din nefericire, ceea ce se întâmplă în astfel de situații este o reacție psihologică naturală, concepută pentru o vreme în care fugeam de dinozauri și animale cu gheare lungi și colți ascuțiți. Atunci când ne simțim amenințați — iar o întrebare incomodă atrage după sine senzația că suntem atacați —, trupurile noastre eliberează substanțe chimice care îi spun creierului să trimită sânge oxigenat în grupele de mușchi principale pentru ca ele să fie pregătite în mod optim pentru reacția de luptă sau fugă. Acest sânge oxigenat este împrumutat de la organul care consumă cel mai mult oxigen: creierul.

Așadar, în lumea afacerilor din prezent, în care amenințările vin adesea în forma unor întrebări dure și neașteptate, creierul

noastre ne pot dezamăgi în momentul în care avem cea mai mare nevoie de ele.

Lucrul de care avem nevoie este o cale de a ne stăpâni răspunsurile incoerente, confuze, în timp ce organismul ni se calmează și eliberează oxigenul înapoi în creier. Think on Your Feet®, abordarea la care ne-am referit și mai devreme, delimitează totodată trei modalități prin care le putem face față întrebărilor dure și neașteptate. Acestea sunt denumite generic „tehnici de trecere”, permițându-ne deplasarea elegantă de la întrebarea dificilă la un răspuns structurat. Cele trei opțiuni includ:

- **Recunoașterea** (De exemplu: „Aceasta este o întrebare bună; mi s-au adresat întrebări similare în trecut”, „Îmi dau seama că acesta ar putea constitui un motiv de îngrijorare” etc.)
- **Adaptarea** („Așadar, ceea ce doriți să spuneți este că...”, „Dacă am înțeles bine...”, „Ceea ce întrebați este dacă...”)
- **Întrebarea** („Care element al X considerați că a declanșat problema? Există vreun element Y anume care vă îngrijorează? Ce impact credeți că are X? Înainte de a vă răspunde, îmi puteți spune ce anume legat de X este atât de important pentru dumneavoastră?”)

O a patra opțiune este să rogi persoana să repete întrebarea, însă această strategie poate fi folosită doar o singură dată. O astfel de cerere este totuși necesară atunci când ți s-a pus o întrebare multiplă, alcătuită din mai multe segmente, ceea ce se întâmplă destul de des.

Pentru a vedea cum funcționează acest proces, să ne gândim la vânzătorul de apă aromată. Directorul executiv al supermarketului, neconvins de viziunea vânzărilor masive de apă aromată, declară: „Cu siguranță, acesta este un alt produs la modă, cu durată scurtă de viață, la fel ca apa pentru sporturile



de înaltă performanță pe care ați lansat-o anul trecut, care nu a reușit să-și atingă obiectivele și care m-a lăsat cu un depozit plin cu produse nevândute.”

<b>Recunoaște</b>	„Îmi dau seama că un depozit plin de produse nevândute este un lucru care nu ați dori să se mai repete. Dați-mi voie să vă spun de ce apa aromată va fi un succes și cum ne putem asigura că nu veți rămâne cu un stoc mare de produse nevândute.”
<b>Adaptează</b>	„Acesta este un punct de vedere foarte bun, iar fixarea de obiective realiste este importantă. Dați-mi voie să vă explic cum vom fixa de această dată obiectivele de vânzări.”
<b>Întreabă</b>	„Înainte de a răspunde la această întrebare, aș vrea să aud părerea dumneavoastră cu privire la motivul din care apa pentru performanțe sportive s-a bucurat de un succes mai scăzut decât am anticipat noi toți.”

Acum gândește-te la prezentarea la care ai lucrat în cuprinsul acestui capitol. Dă exemple de întrebări care nu ai dori să-ți fie adresate:

Întrebare dificilă:

Acum formulează-ți în scris trecerea de la întrebare la răspuns:

<b>Recunoaște</b>	
<b>Adaptează</b>	
<b>Întreabă</b>	

Iar acum gândește-te cum să oferi un răspuns convingător utilizând cele trei planuri de tip Think on Your Feet®, pe care le-am prezentat mai devreme:

### Planul Temporal

1

2

3

### Planul Global

1

2

3

### Planul Perspectivelor

1

2

3

Repetă acest exercițiu pentru întrebările care ți se pun uneori și pe care nu le agreezi. Ca rezultat, vei răspunde cu mai multă siguranță și credibilitate data următoare când vei fi întrebat.



## 9.6 Elemente vizuale

Iată o observație importantă legată de prezentări: dacă inclusiv tu ai nevoie de un mecanism de sprijin, cum ar fi notițele sau planșele de retroproiector, pentru a-ți aminti ceea ce urmează să spui, cum te-ai putea aștepta ca audiența să-și amintească pe viitor spuselor tale?

Acum douăzeci de ani, elementele vizuale erau numite „ajutoare”. Dacă cineva mănua un retroproiector sau aducea cu sine câteva imagini realizate pe calculator, acest procedeu genera o anumită noutate și valoare. Exercita un impact. Acum situația este complet schimbată. La câte dintre prezentările la care ai participat vorbitorul a folosit mediul tehnologic ca parte esențială a prezentării? La aproape toate?

Aceasta este doar una dintre dificultăți. Am tot fost bombardați cu prezentări video, încât elementele vizuale, cel puțin slide-urile, tind să ne obosească. Întreaga idee legată de elementele vizuale este ca ele să servească rolul de sprijin în prezentare — ceea ce rareori se întâmplă în ziua de azi.

Problema este, desigur, că multe dintre imaginile prezentate nu sunt deloc imagini, ci mesaje scrise plasate pe un fundal (alături de splendidul logo al companiei) și proiectate pe un ecran,acompaniate eventual de o imagine artistică sau de o fotografie care se află într-o anumită relație cu textul de pe slide. Adesea există prea multe cuvinte, iar prezentatorul citește efectiv slide-urile. Niciuna dintre aceste tehnici nu lasă o impresie bună.

O altă dificultate legată de slide-uri este că prea multe persoane își spun că sunt pregătite pentru o prezentare bazându-se pe faptul că și-au elaborat slide-urile. Asta nu înseamnă că sunt gata de prezentare, ci doar că și-au făcut slide-uri.

Prin urmare, sfatul nostru ar fi să îți schițezi linia prezentării și să te decizi în privința mesajelor principale înainte de a te apuca de redactarea slide-urilor. Iar dacă îți poți transmite mesajul fără să utilizezi slide-uri, cu atât mai bine. Vei fi diferit, iar membrii audienței îți vor reține mesajul într-o măsură mai mare.

Dacă trebuie să folosești slide-uri — uneori acestea se dovedesc utile, în special pentru prezentările mai lungi, în mai multe limbi, ținute în fața audiențelor mai mari —, atunci nu uita să ai în vedere următoarele aspecte:

- Elementele vizuale ar trebui să fie de ajutor pentru audiență, reflectând structura prezentării și întărind punctele-cheie.
- Finalizează prezentarea fiecărui slide cu un rezumat al mesajului său principal (care ar trebui să se desprindă în mod clar din conținutul planșei).
- Elementele vizuale ar trebui să fie consistente și atractive, fără efecte de distragere a atenției, cum ar fi tranzițiile multiple de pe ecran.
- Lasă-i audienței timp suficient pentru a citi slide-ul. Cât de iritant este atunci când o persoană arată rapid planșa, apoi spune: „Asta nu este la fel de important, deci să trecem mai departe“?
- Chiar mai iritant: nu arăta un ecran plin numere pe care audiența nu le poate citi, pentru ca apoi să spui „Știu că nu puteți citi asta, dar...“.
- Evită să citești slide-urile stând cu spatele la audiență.
- Evită folosirea indicatoarelor luminoase — acestea pot distra atenția și îi enervează pe participanți.
- Evită indicatoarele bazate pe telecomandă sau cel puțin asigură-te că știi ce taste să folosești pentru a mișca textul înainte și înapoi în cazul în care telecomanda nu mai funcționează.
- Utilizează tasta „B“ pentru a activa și dezactiva rapid ecranul „negru“ între planșe. Este de mare ajutor.



Pe scurt, folosește slide-urile cu discernământ, știind că reprezintă mediul de prezentare cel mai utilizat, deci și mai ineficient (dacă nu chiar cu efecte negative).

Utilizarea indicațiilor și a structurilor detaliate în acest capitol îți oferă garanția că, indiferent de momentul în care ești chemat să-ți schițezi ideile, vei fi capabil să dai dovadă de siguranță de sine și credibilitate în susținerea prezentărilor, inclusiv în momentele decisive ale carierei.

În următorul capitol vom reuni toate elementele abordării de tip „Îți rămân dator” și vom oferi câteva gânduri finale cu privire la punerea în practică a principiului „Îți rămân dator”.

---

### ***HOTEL LTD — PARTEA A 2-A***

De această dată, Richard și Emily au ales să fie diferiți prin felul în care își desfășoară prezentarea.

Au stabilit care sunt cele trei puncte esențiale pentru compania Hotel. Au decis totodată că cea mai eficientă cale prin care puteau să-și verbalizeze ideile și argumentele era analizarea a ceea ce însemna oferta lor pentru personalul de la Hotel, pentru cumpărătorii cărora li se adresau și pentru acționari.

Ei s-au axat pe beneficiile celor trei grupuri. Nu au folosit slide-uri.

Nu au existat întreruperi și au făcut față unei întrebări cu adevărat dificile (cum urmau să implementeze oferta) descriind fazele de stabilire a scopurilor, de design și implementare, precum și oferind câte un exemplu pentru fiecare problemă întâlnită pe parcursul unor implementări similare, descriind felul în care au abordat aceste probleme și lecțiile învățate din soluționarea lor.

Conversația s-a transformat apoi într-o discuție legată de momentul în care ar putea demara faza de stabilire a scopurilor.

---

### **Idei principale**

- Pune-te în „papucii” cumpărătorului.
- Povestește un caz real din experiența proprie.
- Folosește-te de structuri și modele.
- Amintește-ți să aplici regula grupării ideilor principale în liste de câte trei.
- Concentrează-te asupra beneficiilor și valorii pe care oferta ta le are pentru cumpărător.
- Elementele vizuale ar trebui folosite doar dacă adaugă valoare mesajului transmis către audiență.



## CAPITOLUL 10

Cum să devii și mai inteligent —  
punerea în practică a principiului  
„Îți rămân dator“

*Pentru a oferi un serviciu real trebuie să adaugi ceva care nu poate fi cumpărat sau măsurat în bani, iar acest ceva constă în sinceritate și integritate.*

DOUGLAS ADAMS

ÎN ACEST CAPITOL vom recapitula toate ideile cuprinse în această carte și vom stabili ce trebuie să faci pentru a implementa deprinderile și instrumentele descrise, pe măsura gradului tot mai înalt în care ai ajuns să conștientizezi modul în care îți poți diferenția ideile, serviciile, produsele și propria persoană.

## A SE OFERI PE SINE

Richard și Emily dețin o ofertă nouă — ei înșiși. Au decis că un cumpărător achiziționează produsul lor mai frecvent și că plătește mai mult dacă ei se axează pe amplificarea valorii pentru cumpărător de-a lungul întregului proces.

Știm totodată că Emily preferă abordarea imaginii de ansamblu și că îi place să discute ideile în amănunt, în timp ce Richard este un perfecționist care preferă discuțiile individuale, nu cu grupuri mari.

Formularul de planificare pe care îl folosesc ei acum pentru întâlniri arată cam așa:

Numele companiei cumpărătorului		Numele cumpărătorului individual	
Domeniul		Personalitatea cumpărătorului	
Cumpărător economic, utilizator sau tehnic		Istoria contactelor	
Ce anume a fost spus în cadrul ultimei întâlniri?		Unde este ținută întrevederea?	
Relație	Acum	Într-o lună	În trei luni
Probleme ale cumpărătorului	Starea curentă	Starea dorită	Valoarea rezultată din schimbare

Ei consideră că acest formular îi ajută să se concentreze asupra problemelor reale înainte și după întâlniri.

Cei doi au identificat TBend Inc. (fabricant de produse din cauciuc) ca fiind un cumpărător potențial al echipamentului lor de calcul, al programelor informatice și al serviciilor de asistență tehnică.

Au căutat online toate informațiile pe care le-au putut găsi despre compania respectivă, precum și numele directorilor departamentelor de IT și de Resurse Umane și pe acela al directorului economic. S-a dovedit că Paul, un prieten de-al lui Emily, îl cunoștea foarte bine pe directorul de Resurse Umane, Simon Stoke. Emily a petrecut ceva timp cu Paul discutând despre Simon — aflând despre rolul său, despre lucrurile care îi plac și unele zvonuri despre dificultățile cu care se confruntă la TBend.



Paul i-a menționat numele lui Emily lui Simon, iar el a părut interesat să discute cu aceasta.

Emily și Richard au petrecut împreună o oră discutând strategia înainte de întâlnirea cu Simon. Pe parcursul acestei convorbiri, ei s-au gândit la tipul de persoană care ar putea fi Simon și au elaborat o strategie de tip „Îți rămân dator“, pe care Emily urma să o aplice pe parcursul conversației telefonice cu Simon. Au căzut de acord că scopul conversației era să obțină o întâlnire de o oră la care să participe Emily, Richard și Simon.

Emily l-a sunat apoi pe Simon și a utilizat abordarea „Îți rămân dator“ pentru a întreba dacă Simon era interesat de o întrevvedere, astfel încât fiecare dintre părți să poată afla mai multe despre cealaltă. Au vorbit vreme de 15 minute, iar Simon a fost de acord să îi vadă pe Emily și Richard săptămâna următoare în cadrul unei întâlniri de o oră.

Emily și Richard s-au întâlnit din nou pentru a discuta despre lucrurile pe care le spusese Simon și despre reacțiile acestuia. S-a dovedit că Simon era un individ tăcut, care nu avea tendința de a conduce discuțiile, și că poseda o gândire foarte organizată. S-au hotărât ca scopul discuției să fie identificarea dificultăților cu care se confrunta Simon, chiar dacă se putea ca niciuna dintre acestea să nu fie relaționată cu domeniul IT. Au redactat totodată un rezumat al conversației dintre Emily și Simon și i l-au trimis lui Simon pe e-mail, împreună cu o confirmare a locului, orei și obiectivelor întâlnirii următoare.

După care Richard și Emily au elaborat planul final al întâlnirii. Ei au fost de acord ca Emily să se ocupe de abordarea „Îți rămân dator“, iar lui Richard să îi revină mare parte din procesul de interogare, de vreme ce el părea mai apropiat ca personalitate de Simon. Emily va nota în același timp mare parte din conversație.

Urmărind instrucțiunile, Emily a demarat întâlnirea astfel: — Mulțumesc pentru timpul acordat întrevederii cu mine și Richard. Ceea ce am dori să facem este să înțelegem mai bine dificultățile și oportunitățile principale cu care vă confrunțați. Calea prin care putem face acest lucru este să vă adresăm

câteva întrebări și să ascultăm ce ceea ce ne spuneți. În mod clar, ne-ar plăcea să vă putem ajuta pe viitor, însă în cadrul acestei întâlniri nu vom încerca să vă vindem ceva, ci doar să aflăm ce nevoi aveți. Până la sfârșitul întâlnirii sperăm ca unele dintre experiențele pe care vi le vom împărtăși să vă fie de folos.

De asemenea, Emily a cerut permisiunea de a-și lua notițe. Imediat ce Simon a fost de acord, ea a prezentat abordarea Formularului Valoric și i-a spus lui Simon că îi va oferi o copie la sfârșitul întâlnirii.

Au completat următorul Formular Valoric.

Problemă	Stare curentă	Stare dorită	Valoare
Ratele de uzură a personalului.	38% la nivelul întregii afaceri, 42% la femei și 34% la bărbați. Acest fapt determină costuri mari de recrutare și reținere a personalului. Există și o problemă legată de costurile mari generate de această situație la nivelul calității și al culturii organizaționale din cadrul afacerii.	25% la nivelul întregii afaceri într-un interval de trei ani.	2 milioane de dolari în termenii costurilor de recrutare și reținere de personal, însă și o economie considerabilă în privința timpului petrecut de Simon pentru a se ocupa de activitatea de recrutare și de încheiere a contractelor de muncă.
Accesul la strategia de conducere și impactul asupra acesteia.	Au o multitudine de indicatori-cheie ai performanței în diferite divizii și la diverse niveluri, însă aceștia par lipsiți de consecvență și neconvingători; multe persoane nu văd cum s-ar putea armoniza acest aspect cu strategia afacerii.	A face parte din echipa de conducere și a se afla pe o poziție de influențare a deciziilor privitoare la indicii de performanță și a comunicării lor către toți angajații.	
Procesul de înregistrare a opiniilor prin interviul de 360°.	Procesul de înregistrare a opiniilor este pe jumătate automat și pe jumătate manual. E nevoie de mult timp și de multe resurse; au existat și erori.	Un sistem complet automat, în care toată lumea are încredere și care să fie utilizat adecvat.	Va economisi timp și va furniza o îndrumare mai rapidă și mai cuprinzătoare pentru echipa de management.



La finalul întrevederii, Emily a recapitulat punctele-cheie și a încheiat prin a sugera că îl va suna pe Simon în câteva zile pentru a-i propune câteva idei.

Când au revenit în birou, Emily a redactat cele scrise în tabelul de mai sus și a trimis conținutul prin e-mail în formatul unei scrisori CC, afirmând că îl putea suna pe Simon în după-amiaza zilei de marți pentru a verifica dacă a acoperit toate ideile principale discutate.

Richard și Emily sunt o echipă fictivă de agenți de vânzări. Cu toate acestea, povestea lor reflectă, pe de o parte, călătoria pe care noi, autorii, am întreprins-o în paginile acestei cărți și, pe de altă parte, seria de evenimente la care am fost martori și actori pe parcursul carierelor noastre.

Poate că încă te mai gândești că, indiferent cât de bune ar fi ideile exprimate în această carte, ele nu sunt cu adevărat potrivite sau eficiente în lumea agentului de vânzări real. Însă chiar aici se află problema: nu este vorba de lumea agentului de vânzări, ci de lumea cumpărătorului.

Iată trei motive majore pentru care noi credem că ideile noastre te vor ajuta să fii mai eficient în activitatea de vânzare.

- Afacerile s-au schimbat. Au devenit mai empatică și implică mai mult comunitatea. A face ceea ce trebuie este perceput acum ca fiind un lucru important. Aruncă o privire asupra solicitărilor de oferte venite din partea marilor corporații. Indiferent de domeniul în care activezi, va exista o secțiune care îți va cere să fii de acord cu reglementările lor corporatiste privind responsabilitatea și sustenabilitatea.

- Indiferent ce vinzi, în ziua de azi competiția este mai intensă ca niciodată. Oamenii au acces facil la produse din întreaga lume, iar afacerile se diversifică în noi industrii și în noi piețe. Ești nevoiți să concurezi cu număr mult mai mare de alți oameni și alte organizații, care oferă ceva similar. Dacă nu stabilești relația corectă, singurul tău factor de diferențiere va fi prețul, dar nu vrei să intri în această zonă!
- Generația Y este motivată de multe alte lucruri în afară de bani: de provocări, de dezvoltare și de relații. Această generație poate să fie mult mai tânără decât a ta, însă membrii ei se îndreaptă acum către poziții de management de nivel mijlociu, devenind cumpărătorii economici. Dacă nu pot stabili cu tine o relație, atunci există puține șanse ca aceștia să cumpere de la tine.

Ținând cont de toate aceste idei, ai nevoie să îți formezi o mentalitate de întrajutorare, prin care să dorești să îți *ajuti* cumpărătorul, mai degrabă decât să îi vinzi ceva.

Odată ce ai dezvoltat această mentalitate, noi credem că, dacă îți amintești punctele-cheie de mai jos, nu doar că îți vei ajuta *cu adevărat* cumpărătorul, ci te vei bucura de un succes mai semnificativ în calitate de agent de vânzări și vei descoperi că ai o carieră mai satisfăcătoare.

## 1. Tu

- Recunoaște-ți comportamentul natural.
- Învăță să te înțelegi și să te controlezi.
- Ascultă cu adevărat și nu-ți aștepta doar rândul pentru a lua cuvântul.
- Nu înceta relația imediat ce ai încheiat vânzarea.
- Nu trece prea curând la acțiune.
- Dezvoltă o mentalitate care spune „Nu” la cererea de oferte.



## 2. Cumpărătorul

- Fiecare cumpărător are o personalitate, un stil de cumpărare și o nevoie diferite.
- Oferă-i cumpărătorului control asupra conversației.
- Nu face presupuneri cu privire la cumpărător.
- Fii prezent chiar și atunci când cumpărătorul nu are nevoie de oferta ta; ți-ar aprecia părerea.
- Recompensează-l pe cumpărător pentru timpul și banii pe care îi investește în tine.
- Armonizează-ți comportamentul cu acela al cumpărătorului pentru a stabili o relație.
- Înțelege relația pe care o ai cu cumpărătorul.
- Urmărește stabilirea unei relații de parteneriat.
- Concentrează-te pe beneficiile pe care oferta ta le prezintă pentru cumpărător.

## 3. Procesele

- Utilizează abordarea de tip „Îți rămân dator” pentru a demara întâlnirile și oferă-i cumpărătorului controlul asupra întrevederilor.
- Utilizează procesul SVAPI pentru a indentifica nevoile reale ale cumpărătorului.
- Utilizează Formularul Valoric în cadrul întâlnirilor, ca element de ajutor în activitatea de identificare a nevoilor, a stării dorite în viitor și a valorii pentru cumpărător.
- Încearcă să te deplasezi de la nivelul 1 al detaliilor la nivelul 4 de generalizare, pentru a te ocupa de dificultatea reală.
- Utilizează scrisorile CC pentru a continua procesul de colaborare.
- Oferă dovezi în sprijinul abilităților de care dispui prin relatarea unor exemple din experiența personală.
- Folosește regula grupării în câte trei atunci când îți prezinți ideile sau oferi răspunsuri.

Mai presus de toate, nu uita că a cumpăra este o decizie emoțională. Așa cum ne reamintește Ford Harding (în *Rain Making*, 1994): „Oamenii cumpără bazându-se pe sentimente și se folosesc de fapte pentru a justifica ceea ce simt.”

Iar călătoria continuă.

Ne aflăm aici pentru a te ajuta în călătoria ta. Pentru alte sfaturi sau pentru a avea acces la exemplare ale instrumentelor incluse în această carte, te rugăm să ne contactezi la [keith.dugdale@ioweu.com](mailto:keith.dugdale@ioweu.com) sau [david.lambert@ioweu.com](mailto:david.lambert@ioweu.com) ori să te înscrii pe website-ul [www.ioweu.com](http://www.ioweu.com).

Vom face tot ce vom putea pentru a-ți fi de folos.

**Îți rămânem datori!**



## CAPITOLUL 11

### Punct și de la capăt

#### Capitolul 1

#### „Îți rămân dator“ — cea mai nouă generație de strategii de vânzare

- Prea multe dintre relațiile cumpărător-vânzător înregistrează deficiențe la nivelul încrederii, al plăcerii de a colabora și al angajamentului reciproc.
- Metodele agresive de vânzare sunt din ce în ce mai contraproductive, de vreme ce fiecare cumpărător și fiecare conversație au un caracter unic. Abordările prestabilite nu vor funcționa.
- Abordările consultative ale procesului de vânzare se concentrează mai mult pe nevoile cumpărătorului, însă pot fi în același timp manipulative, ținând către zonele de interes ale vânzătorilor mai degrabă decât ale cumpărătorilor.
- Perspectiva de tip „Îți rămân dator“ reprezintă o abordare inovatoare a strategiilor consultative pentru că îl poartă pe cumpărător într-o călătorie mai naturală și mai activă, diferențiindu-l pe vânzător de restul competiției.
- În cadrul conversațiilor, controlul îi este acordat cumpărătorului, vânzătorul rezumându-se la a urmări gândurile acestuia.
- Agentul de vânzări trebuie să admită că are față de cumpărător o responsabilitate care se extinde dincolo de încheierea vânzării curente.

#### Capitolul 2

#### Cum te percep ceilalți cu adevărat

- Înțelegerea propriei persoane — a preferințelor comportamentale și a impactului pe care acestea îl au asupra celorlalți — este punctul de plecare în construirea unei relații mai bune.
- Nu poți să-ți schimbi personalitatea, însă poți alege să îți modifice comportamentul.
- Conduita pe care o afișezi determină conduita celorlalți față de tine.
- Conduitele trebuie să fie autentice. Comportamentele false sunt rapid percepute ca fiind exact ceea ce sunt.
- Există o puternică corelație pozitivă între punctajele mari obținute la testul Octogonului™ și succesul în vânzările de tip „Îți rămân dator“, în special în secțiunile Încredere, Nevoile tale și Sentimente.

#### Capitolul 3

#### Înțelegerea și modificarea relațiilor

- Pentru a schimba o relație este necesar să înțelegi stadiul în care te afli în prezent.
- Relațiile dintre vânzător și cumpărător pot fi clasificate ca ad-hoc, tehnice, sociale sau de parteneriat.
- Există avantaje și dezavantaje în fiecare tip de relație. Agentul de vânzări de tip „Îți rămân dator“ urmărește să stabilească o relație de *parteneriat*.
- Mulți dintre agenții de vânzări supraestimează trăinicia relațiilor pe care le au cu clienții lor.
- Deplasarea relației către nivelul următor presupune adeseori adoptarea unei mentalități de întrajutorare și a strategiilor corecte, și anume considerarea atentă a fiecărei interacțiuni cu potențialul cumpărător și planificarea unei abordări consecutive de-a lungul timpului.
- Uneori este mai ușor să delegi o altă persoană pentru a schimba o relație decât să întrerupi tiparul curent al relației.



## Capitolul 4

### Înțelegerea cumpărătorului și adaptarea la nevoile acestuia

- Fiecare cumpărător este diferit. Nu te baza pe stereotipuri.
- Află totul despre tipul de cumpărător — economic, utilizator și tehnic —, despre criteriile pe care fiecare cumpărător le va utiliza în procesul de cumpărare și despre influența pe care o are asupra deciziei de achiziție.
- Află totul despre rolul jucat de cumpărător — sponsor, anti-sponsor, instructor și portar — și găsește cea mai potrivită manieră de abordare a fiecăruia în cadrul procesului de cumpărare.
- Analizează cu atenție personalitatea cumpărătorului și modul în care îți poți ajusta comportamentul pentru a-l armoniza cu al acestuia.
- Solicită periodic părerea cumpărătorului cu privire la percepția pe care o are asupra relației cu tine și cu organizația pe care o reprezintă.

## Capitolul 5

### Construirea relației și a încrederii prin abordarea de tip „Îți rămân dator“

- Cumpărătorul se așteaptă să îl forțezi să cumpere.
- Remarcă-te în raport cu competitorii prin manifestarea unei puternice dorințe de a înțelege problemele și de a-ți împărtăși experiența.
- Utilizează abordarea de tip „Îți rămân dator“ pentru a demara o călătorie cooperantă prin a-i oferi cumpărătorului în manieră explicită controlul asupra conversațiilor.
- Recompensează-ți cumpărătorul pentru timpul pe care l-a investit în întâlnirea cu tine.

## Capitolul 6

### Descoperirea nevoilor reale

- Evită presupunerile.
- Ține pasul cu potențialul cumpărător, reacționează la inițiativele lui, adoptând o atitudine opusă preluării controlului și impunerii ritmului.
- Aplică procesul SVAPI pentru a te asigura că obții o înțelegere profundă și în comun a nevoilor prioritare.
- Folosește întrebări de Suprafață pentru a acumula fapte.
- Apelează la întrebări de Vânătoare pentru a înțelege dificultățile/problemele din spatele faptelor.
- Adresează întrebări de Ajustare pentru a cere permisiunea, a confirma prioritatea sau a schimba direcția.
- Utilizează întrebări de Proiectare a rezultatelor/beneficiilor rezultate din acțiune.
- Încheie cu întrebări de Implicare pentru a cădea de acord în privința pașilor de urmat.
- Simplifică implementarea modelului SVAPI prin memorarea principalelor motive de îngrijorare și prin dinamizare, folosindu-te de Întrebări Picante.
- Apelează la Formulare Valorice pentru a-ți manifesta interesul pentru structurarea relației, înțelegerea nevoilor cumpărătorului și dorința de a-i oferi acestuia valoare.
- Păstrează mereu o mentalitate de întrajutorare, sprijinindu-l pe cumpărător să își definească nevoile.

## Capitolul 7

### Către nivelul superior

- Înțelege valoarea procesului de plasare a conversației în perspectiva de ansamblu.
- Admite faptul că gândirea se produce la diferite „niveluri“.
- Identifică nivelul natural al propriei gândiri și adaptează-l la nivelul preferat al cumpărătorului.



- Deplasează-te de la nivelul 1 la nivelul 4 folosindu-te de întrebări de Proiectare sau de Întrebări Picante pentru a debloca gândirea cumpărătorului.

## Capitolul 8

### Consolidarea credibilității și a încrederii

- Utilizează scrisori CC pentru a confirma aspectele asupra cărora ai căzut de acord și faptul că procesul de colaborare continuă.
- Schimbă-ți mentalitatea, evitând propunerile de ofertă scrise! Apelează la acestea numai dacă este absolut necesar.
- Oferă dovezi ale capacității organizației tale de a rezolva o anumită problemă prin împărtășirea experienței acesteia, atât a reușitelor, cât și a eșecurilor.

## Capitolul 9

### Cum să îți prezinți ideile pentru a genera un impact pozitiv

- Pune-te în „papucii” cumpărătorului.
- Povestește un caz real din experiența proprie.
- Folosește-te de structuri și modele.
- Amintește-ți să aplici regula grupării ideilor principale în liste de câte trei.
- Concentrează-te asupra beneficiilor și valorii pe care oferta ta le are pentru cumpărător.
- Elementele vizuale ar trebui folosite doar dacă adaugă valoare mesajului transmis către audiență.

## ANEXA 1

### Evaluarea comportamentală prin metoda Octogonului™

COMPLETEAZĂ-ȚI EVALUAREA prin bifarea unui răspuns la fiecare afirmație, care ți se potrivește cel mai bine. Răspunde repede, instinctiv și sincer.

<i>Categoria 1</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Prefer să iau personal decizii mai degrabă decât să ascult de altcineva. Prefer să urmez pe altcineva mai degrabă decât să preiau eu conducerea. Într-o întâlnire, în loc să iau cuvântul, am tendința de a rămâne tăcut chiar și atunci când nu sunt de acord cu ceea ce se spune. Voi face eu sugestii mai curând decât să îi aștept pe alții să le facă. Prefer să văd ce au alții de spus înainte de a spune și eu ceva. Mă voi supune conducerii mai degrabă decât să o pun sub semnul întrebării. Las deciziile în seama altora mai curând decât să le iau eu însumi. Oamenii au tendința de a se aștepta ca eu să preiau controlul. Am tendința de a spune ceea ce gândesc.				



<i>Categoria 2</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Prietenii/colegii mă percep ca pe o persoană precaută.</p> <p>Mă consider o persoană pragmatică.</p> <p>Tind să văd mai degrabă riscurile decât posibilitățile.</p> <p>Prefer să privesc realitatea de acum mai degrabă decât un viitor fictiv.</p> <p>Este mai important să fii corect decât aventuros în gândire.</p> <p>Plănuirea în detaliu este mult mai eficientă decât graba de a ajunge la o decizie.</p> <p>Înainte de a participa la o întâlnire, îmi place să acopăr toate aspectele de bază.</p> <p>Îmi place să respect regulile.</p> <p>Eșecul constă mai degrabă în a nu încerca decât în a nu reuși.</p>				

<i>Categoria 3</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Găsesc că este mai ușor să mă raporteze la oameni decât la tehnologie.</p> <p>Tind să prefer deciziile în grup în locul conducerii individuale.</p> <p>A lua personal decizii este în general mai eficient decât a mă consulta cu echipa.</p> <p>Oamenii ar trebui să se comporte în acord cu obiectivele corporatiste mai curând decât să își fixeze propriile obiective.</p> <p>Regulile de operare sunt mai importante decât libertatea de alegere.</p> <p>Echipele au nevoie de reguli de vreme ce tind să fie ineficiente dacă li se oferă prea multă libertate.</p> <p>Am tendința de a pune întrebări închise și directe pentru a grăbi procesul.</p> <p>Mă simt bine când lucrez pe cont propriu și nu am nevoie de alții.</p> <p>Dacă las garda jos, alte persoane pot profita de mine.</p>				

<i>Categoria 4</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Prietenii/colegii ar spune țin cont de interesele altor oameni în ceea ce fac.</p> <p>Uneori mi se pare că este greu să găsesc un echilibru între nevoile personale și cele ale echipei mele.</p> <p>Presupun că și ceilalți sunt interesați să-și satisfacă propriile nevoi.</p> <p>Sunt motivat să înțeleg nevoile cumpărătorilor mei mai curând decât să le vând ideile mele.</p> <p>Ascult punctele de vedere ale membrilor echipei mele mai curând decât să-mi impun propria perspectivă.</p> <p>Am încredere că echipa mea este capabilă să ia decizii în probleme noi și complexe.</p> <p>Atunci când provoc gândirea cuiva, fac mereu acest lucru pentru a ajuta, și nu pentru a-mi promova opinia.</p> <p>Încep conversațiile mai degrabă cu o întrebare decât cu o afirmație.</p> <p>Îi stimulez pe oameni cu ceea ce știu.</p>				

<i>Categoria 5</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Atunci când iau decizii tind să mă bazez pe „intuiție”.</p> <p>Îmi place să știu ce gândesc colegii mei.</p> <p>Prietenii/colegii mă consideră o persoană extrem de rațională.</p> <p>Prefer să conversez cu o persoană față în față mai curând decât în scris.</p> <p>Mă simt mai în largul meu când este vorba de fapte decât atunci când este vorba de sentimente.</p> <p>Atunci când am o „intuiție” legată de o afacere sau de o persoană nu o ignor.</p> <p>Prietenii/colegii mă consideră o persoană mihoasă.</p> <p>Colegii mă percep ca fiind o persoană deschisă și grijulie față de cei din jur.</p> <p>Mă preocupă starea de spirit a echipei mele.</p>				



<i>Categoria 6</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Îmi place să termin un lucru înainte de a trece la un altul.</p> <p>Îmi place să am o listă cu sarcini de efectuat.</p> <p>Angajații mă percep ca fiind o persoană relaxată.</p> <p>Nu mă deranjează să ajung nepregătit la întâlniri.</p> <p>Îmi place să particip la întâlniri mai degrabă programate decât spontane.</p> <p>Atunci când plec în vacanță îmi place să am planuri detaliate de călătorie.</p> <p>Prefer să nu am o politică a ușilor deschise față de personal, ci să susțin întâlniri regulate.</p> <p>Prefer să nu elaborez o ordine de zi pentru întâlniri.</p> <p>Sunt un gânditor organizat.</p>				
<i>Categoria 7</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Dacă ceva nu este defect, am tendința de a-l lăsa așa cum este.</p> <p>Tind să-mi compar performanțele cu ale altor persoane.</p> <p>Îmi place să mă asigur că vom câștiga contractele, iar a face doar tot ceea ce putem nu este de ajuns.</p> <p>Sunt mai degrabă motivat de felul în care pot să-mi îmbunătățesc performanțele decât interesat de performanțele celorlalți.</p> <p>Sunt motivat să devin persoana cu cele mai bune performanțe din echipa mea.</p> <p>Tind să le cer oamenilor să-și justifice ideile înainte de a fi de acord cu ele.</p> <p>Sunt mai interesat de ceea ce poate face cineva pentru mine decât de ceea ce pot face eu pentru altcineva.</p> <p>Sunt o persoană optimistă.</p> <p>A ști ce face competiția este mai important decât a mă concentra pe propriile performanțe.</p>				

<i>Categoria 8</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
<p>Îmi place să lucrez la o sarcină până o perfecționez înainte de a mă apuca de alte lucruri.</p> <p>Cred că cele mai bune idei vin atunci când meditezi asupra lor.</p> <p>Activitatea de conducere ar trebui să-i revină persoanei care ocupă poziția cu cea mai mare vechime.</p> <p>Tind să îi determin pe ceilalți să fie mai întâi atenți la detalii, înainte de a trece la imaginea de ansamblu.</p> <p>Visurile sunt grozave, însă realitatea este mai importantă.</p> <p>Îmi place să mă asigur că lucrurile sunt mai degrabă perfecte decât acceptabile.</p> <p>Oamenii mă caută mai mult pentru ceea ce știu decât pentru modul în care interacționez cu ei.</p> <p>Oamenii spun că am o grămadă de idei, însă le consideră pe multe dintre ele ca fiind nerealiste.</p> <p>Tind să am idei care nu sunt întemeiate pe un raționament evident.</p>				



**Acordarea punctajelor**

Următoarea etapă este să înțelegi ce înseamnă răspunsurilor tale în termeni comportamentali. Încercuiește numărul care se referă la răspunsul selectat și însumează toate numerele încercuite.

<i>Categoria 1</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Prefer să iau personal decizii mai degrabă decât să ascult de altcineva.	20	15	5	0
Prefer să urmez pe altcineva mai degrabă decât să preiau eu conducerea.	0	5	15	20
Într-o întâlnire, în loc să iau cuvântul, am tendința de a rămâne tăcut chiar și atunci când nu sunt de acord cu ceea ce se spune.	0	5	15	20
Voi face eu sugestii mai curând decât să îi aștept pe alții să le facă.	20	15	5	0
Prefer să văd ce au alții de spus înainte de a spune și eu ceva.	0	5	15	20
Mă voi supune conducerii mai degrabă decât să o pun sub semnul întrebării.	0	5	15	20
Las deciziile în seama altora mai curând decât să le iau eu însumi.	0	5	15	20
Oamenii au tendința de a se aștepta ca eu să preiau controlul.	20	15	5	0
Am tendința de a spune ceea ce gândesc.	20	15	5	0
<b>Total pentru Conducere/Supunere</b>				

<i>Categoria 2</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Prietenii/colegii mă percep ca pe o persoană precaută.	0	5	15	20
Mă consider o persoană pragmatică.	0	5	15	20
Țind să văd mai degrabă riscurile decât posibilitățile.	0	5	15	20
Prefer să privesc realitatea de acum mai degrabă decât un viitor fictiv.	0	5	15	20
Este mai important să fii corect decât aventuros în gândire.	0	5	15	20
Plănuirea în detaliu este mult mai eficientă decât graba de a ajunge la o decizie.	0	5	15	20
Înainte de a participa la o întâlnire, îmi place să acopăr toate aspectele de bază.	0	5	15	20
Îmi place să respect regulile.	0	5	15	20
Eșecul constă mai degrabă în a nu încerca decât în a nu reuși.	20	15	5	0
<b>Total pentru Oportunitate/Teamă</b>				



<i>Categoria 3</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Găsesc că este mai ușor să mă raportează la oameni decât la tehnologie.	20	15	5	0
Tind să prefer deciziile în grup în locul conducerii individuale.	20	15	5	0
A lua personal decizii este în general mai eficient decât a mă consulta cu echipa.	0	5	15	20
Oamenii ar trebui să se comporte în acord cu obiectivele corporatiste mai curând decât să își fixeze propriile obiective.	0	5	15	20
Regulile de operare sunt mai importante decât libertatea de alegere.	0	5	15	20
Echipele au nevoie de reguli de vreme ce tind să fie ineficiente dacă li se oferă prea multă libertate.	0	5	15	20
Am tendința de a pune întrebări închise și directe pentru a grăbi procesul.	0	5	15	20
Mă simt bine când lucrez pe cont propriu și nu am nevoie de alții.	0	5	15	20
Dacă las garda jos, alte persoane pot profita de mine.	0	5	15	20
<b>Total pentru Încredere/Control</b>				

<i>Categoria 4</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Prietenii/colegii ar spune țin cont de interesele altor oameni în ceea ce fac.	20	15	5	0
Uneori mi se pare că este greu să găsesc un echilibru între nevoile personale și cele ale echipei mele.	20	15	5	0
Presupun că și ceilalți sunt interesați să-și satisfacă propriile nevoi.	0	5	15	20
Sunt motivat să înțeleg nevoile cumpărătorilor mei mai curând decât să le vând ideile mele.	20	15	5	0
Ascult punctele de vedere ale membrilor echipei mele mai curând decât să-mi impun propria perspectivă.	20	15	5	0
Am încredere că echipa mea este capabilă să ia decizii în probleme noi și complexe.	20	15	5	0
Atunci când provoc gândirea cuiva, fac mereu acest lucru pentru a ajuta, și nu pentru a-mi promova opinia.	20	15	5	0
Încep conversațiile mai degrabă cu o întrebare decât cu o afirmație.	20	15	5	0
Îi stimulez pe oameni cu ceea ce știu.	0	5	15	20
<b>Total pentru Nevoile tale/Nevoile mele</b>				



<i>Categoria 5</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Atunci când iau decizii tind să mă bazez pe „intuiție“.	20	15	5	0
Îmi place să știu ce gândesc colegii mei.	0	5	15	20
Prietenii/colegii mă consideră o persoană extrem de rațională.	0	5	15	20
Prefer să conversez cu o persoană față în față mai curând decât în scris.	20	15	5	0
Mă simt mai în largul meu când este vorba de fapte decât atunci când este vorba de sentimente.	0	5	15	20
Atunci când am o „intuiție“ legată de o afacere sau de o persoană nu o ignor.	20	15	5	0
Prietenii/colegii mă consideră o persoană miloasă.	20	15	5	0
Colegii mă percep ca fiind o persoană deschisă și grijulie față de cei din jur.	20	15	5	0
Mă preocupă starea de spirit a echipei mele.	20	15	5	0
<b>Total pentru Sentimente/Fapte</b>				

<i>Categoria 6</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Îmi place să termin un lucru înainte de a trece la un altul.	0	5	15	20
Îmi place să am o listă cu sarcini de efectuat.	0	5	15	20
Angajații mă percep ca fiind o persoană relaxată.	20	15	5	0
Nu mă deranjează să ajung nepregătit la întâlniri.	20	15	5	0
Îmi place să particip la întâlniri mai degrabă programate decât spontane.	0	5	15	20
Atunci când plec în vacanță îmi place să am planuri detaliate de călătorie.	0	5	15	20
Prefer să nu am o politică a ușilor deschise față de personal, ci să susțin întâlniri regulate.	0	5	15	20
Prefer să nu elaborez o ordine de zi pentru întâlniri.	20	15	5	0
Sunt un gânditor organizat.	0	5	15	20
<b>Total pentru Stil liber/Organizat</b>				



<i>Categoria 7</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Dacă ceva nu este defect, am tendința de a-l lăsa așa cum este.	0	5	15	20
Tind să-mi compar performanțele cu ale altor persoane.	0	5	15	20
Îmi place să mă asigur că vom câștiga contractele, iar a face doar tot ceea ce putem nu este de ajuns.	0	5	15	20
Sunt mai degrabă motivat de felul în care pot să-mi îmbunătățesc performanțele decât interesat de performanțele celorlalți.	20	15	5	0
Sunt motivat să devin persoana cu cele mai bune performanțe din echipa mea.	0	5	15	20
Tind să le cer oamenilor să-și justifice ideile înainte de a fi de acord cu ele.	0	5	15	20
Sunt mai interesat de ceea ce poate face cineva pentru mine decât de ceea ce pot face eu pentru altcineva.	0	5	15	20
Sunt o persoană optimistă.	20	15	5	0
A ști ce face competiția este mai important decât a mă concentra pe propriile performanțe.	0	5	15	20
<b>Total pentru Cele mai bune performanțe ale mele/Mai bun decât tine</b>				

<i>Categoria 8</i>	<i>Mereu</i>	<i>De cele mai multe ori</i>	<i>Ocazional</i>	<i>Niciodată</i>
Îmi place să lucrez la o sarcină până o perfecționez înainte de a mă apuca de alte lucruri.	0	5	15	20
Cred că cele mai bune idei vin atunci când meditezi asupra lor.	0	5	15	20
Activitatea de conducere ar trebui să-i revină persoanei care ocupă poziția cu cea mai mare vechime.	0	5	15	20
Tind să îi determin pe ceilalți să fie mai întâi atenți la detalii, înainte de a trece la imaginea de ansamblu.	20	15	5	0
Visurile sunt grozave, însă realitatea este mai importantă.	0	5	15	20
Îmi place să mă asigur că lucrurile sunt mai degrabă perfecte decât acceptabile.	0	5	15	20
Oamenii mă caută mai mult pentru ceea ce știu decât pentru modul în care interacționez cu ei.	0	5	15	20
Oamenii spun că am o grămadă de idei, însă le consideră pe multe dintre ele ca fiind nerealiste.	20	15	5	0
Tind să am idei care nu sunt întemeiate pe un raționament evident.	20	15	5	0
<b>Total pentru Imagine de ansamblu/ Detalii</b>				

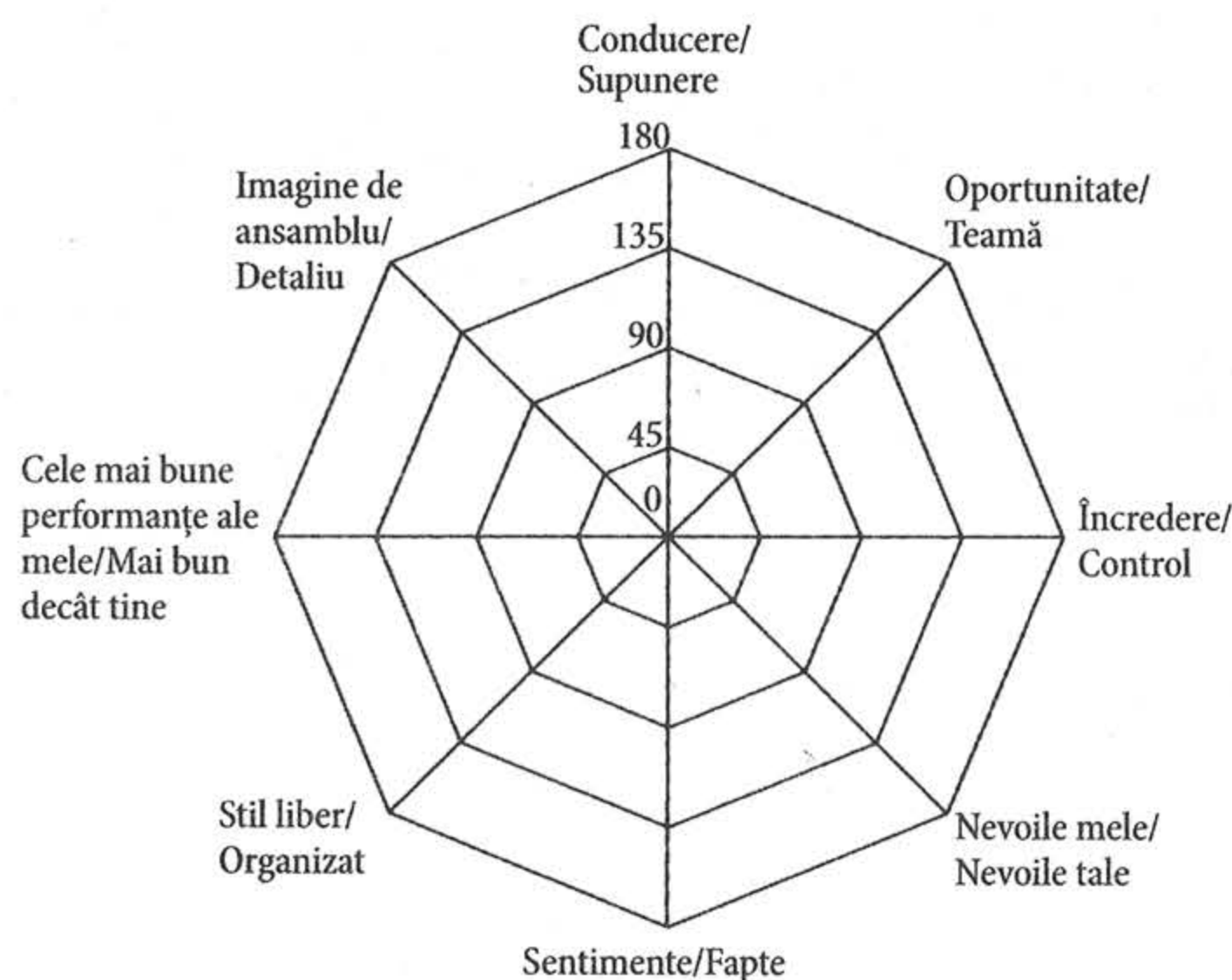


### Calcularea și interpretarea punctajului

Introdu punctajele obținute în acest tabel.

Categorie	Punctaj total	Comportament
1		Conducere/Supunere
2		Oportunitate/Teamă
3		Încredere/Control
4		Nevoile mele/Nevoile tale
5		Sentimente/Fapte
6		Stil liber/Organizat
7		Cele mai bune performanțe ale mele/ Mai bun decât tine
8		Imagine de ansamblu/Detaliu

Acum marchează-ți punctajul pe Octogonul™ de mai jos:



## ANEXA 2

### Planul Octogon™ de acțiune

ALGORITM PENTRU PLANIFICAREA acțiunilor tale:

1. Privește în detaliu fiecare comportament.
2. Decide dacă ești mulțumit de rezultatele obținute.
3. Dacă ești satisfăcut, treci la următorul comportament.  
Dacă nu, atunci scrie în căsuțele puse la dispoziție punctajul obținut și punctajul pe care ți-ar plăcea să-l obții, precum și data până la care ți-ai dori să-l obții.
4. În continuare, uită-te la sugestiile pe care le-am inclus pentru modificarea aceluia comportament și gândește-te la modul în care aceste sugestii ar putea fi aplicate în situația ta, în mediul care îți este caracteristic.
5. Decide în privința lucrurilor mici pe care le poți întreprinde și notează-le în căsuța următoare. Recomandăm lucruri mici întrucât acestea sunt mai ușor de realizat decât cele mari.
6. Gândește-te la persoana care ai dori să te ajute la implementarea respectivelor schimbări comportamentale.
7. Treci la următorul comportament și repetă procesul.



## 1. Conducere/Supunere

Dacă obții un punctaj de peste 140 de puncte, cumpărătorul va obseva că ai tendința de a fi primul care ia cuvântul. S-ar putea să fii perceput de unii cumpărători ca fiind prea dictatorial și ca nefiind un ascultător suficient de bun.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40, atunci ceea ce poate vedea cumpărătorul este că ai tendința de a vorbi doar atunci când ești întrebat în mod expres. S-ar putea să fii perceput de către cumpărător ca lipsindu-ți ideile sau gândurile proprii ori cel puțin încrederea de a ți le exprima.

180

- ↪ Ești primul care ia cuvântul într-o întâlnire și probabil o faci într-o manieră care îi determină pe ceilalți să nu-ți pună la îndoială spusele.
- ↪ Îți vei exprima gândurile, însă nu într-o manieră „irevocabilă”.
- ↪ Vei aștepta să vezi ce spun ceilalți, apoi vei expune propria opinie.
- ↪ Vei întreba dacă dorește cineva să-și exprime ideile, apoi vei da glas propriilor gânduri.
- ↪ Vei invita alte persoane să facă sugestii, abia apoi le vei adăuga pe ale tale.
- ↪ Vei ruga alte persoane să își exprime gândurile, apoi vei apela la ceilalți participanți, îndemnându-i să și le adauge pe ale lor.
- ↪ Îi vei invita pe alții să ia cuvântul, apoi vei rămâne tăcut.
- ↪ Atunci când vei fi invitat, îți vei exprima bucurosi ideile.
- ↪ Vei lua cuvântul doar atunci când vei fi întrebat și, chiar și atunci, vei răspunde printr-o întrebare.
- ↪ Rareori spui ceva pe parcursul întâlnirii, cu siguranță niciodată pentru a supune îndoielii afirmațiile altcuiva.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

### Pentru a-ți mări punctajul

- Spune ce gândești și nu-ți face griji cu privire la ceea ce ar putea crede ceilalți.
- Fă sugestii chiar și atunci când consideri că a fost oferit deja un răspuns bun.
- Utilizează întrebări închise și categorice pentru a-i imprima viteză procesului.
- Demarează o întrevedere prin a întreba dacă are cineva ceva de spus.

### Pentru a-ți coborî punctajul

- Chiar și atunci când nimeni nu spune nimic, rezistă tentației de a fi acela care ia primul cuvântul.
- Atunci când adresezi o întrebare, asigură-te că este o întrebare cu adevărat deschisă mai curând decât una retorică sau categorică.
- Nu răspunde la propriile întrebări.
- Atunci când altcineva pune o întrebare, în loc de a răspunde la ea, întreabă-i mai degrabă pe ceilalți ce părere au.
- Înainte de a spune ceva, întreabă-te dacă ceea ce urmează să spui adaugă valoare temei discutate — dacă răspunsul nu conține această valoare, atunci nu mai spune nimic.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:



## 2. Oportunitate/Teamă

Dacă punctajul obținut este de peste 140, cumpărătorul va observa că ai tendința să vezi partea pozitivă a lucrurilor. Cu toate acestea, poți fi perceput și ca o persoană nerealistă, poate chiar puțin nechibzuită și gata să încerce lucruri care nu au fost riguros analizate.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40, cumpărătorul va vedea că ai tendința să fii îngrijorat de riscurile implicate de ideile noi. Se poate să fii perceput de către unii cumpărători ca fiind o persoană care petrece o grămadă de timp vorbind despre problemele și pericolele unei idei mai degrabă decât despre aspectul optimist al posibilității de a rezolva problema.

180

- ↔ Ești mereu optimist, uneori chiar nerealist.
- ↔ Ești mereu interesat să te implici în idei/întreprinderi noi, indiferent de riscuri.
- ↔ Îți plac ideile noi care au fost gândite riguros.
- ↔ Ești o persoană pragmatică, care cântărește riscurile și beneficiile.
- ↔ Ești interesat să sprijini idei noi, bine gândite, însă fără să te implici personal.
- ↔ Te vei implica în proiecte noi, însă numai după ce te-ai convins că riscurile sunt mici.
- ↔ De obicei nu crezi că lucrurile merg așa cum trebuie.
- ↔ Nu te implici în nimic din ceea ce nu a fost deja încercat și testat.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

## Pentru a-ți mări punctajul

- În cadrul întâlnirilor, utilizează tehnici creative de brainstorming și nu permite ca ideile să fie combătute, oricât de deplasate ar părea.
- Nu ceda ispitei de a spune „da, dar...”.
- Încearcă periodic să faci un lucru nou fără a calcula riscurile.
- Schițează o listă de argumente pro și contra unui proiect, asigurându-te că cele două părți ale listei sunt echilibrate.
- Data viitoare când ai o idee, propune-i-o cuiva înainte de a o pune sub semnul întrebării.

## Pentru a-ți coborî punctajul

- Schițează o listă de argumente pro și contra unui proiect, asigurându-te că cele două părți ale listei sunt echilibrate.
- Înainte de a propune o idee, imaginează-ți impactul pozitiv și negativ pe termen scurt, mediu și lung.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

## 3. Încredere/Control

Dacă punctajul este de peste 140 de puncte, cumpărătorii vor vedea că ai tendința naturală de a avea încredere în alți oameni. Pe de altă parte, se poate să fii perceput ca prea tolerant, chiar dezinteresat.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40, cumpărătorii vor simți că ai tendința de a păstra controlul. Se poate să fii



perceput de către cumpărători ca dirijând conversațiile și relația și ca neascultându-i sau nelăsându-i pe ei să le conducă.

180

- ↪ Poți fi percept ca fiind liderul absent.
- ↪ Aloci sarcini, iar apoi nu mai menții legătura până când proiectul este finalizat.
- ↪ Invenezi scuze pentru ceilalți oameni.
- ↪ Dezvolți un grup de persoane cărora le poți „ceda” responsabilitatea.
- ↪ Ești văzut ca fiind centrul echipei.
- ↪ Rămâi vigilent asupra activității oamenilor, însă o faci cu delicatețe.
- ↪ Ești foarte clar și specific în faza delegării.
- ↪ Verifici constant ce fac oamenii.
- ↪ Ești văzut ca fiind independent în cadrul unei echipe.
- ↪ Lucrezi pe cont propriu, nu în echipe.
- ↪ Nu delegi nimic.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

#### Pentru a-ți mări punctajul

- Delegă cuiva o sarcină care prezintă un risc scăzut și vezi ce se întâmplă.
- Atunci când delegi o sarcină, stabilește obiective și termene clare de execuție, apoi nu relua legătura decât după ce s-a scurs intervalul de execuție.
- Cere să preiei o sarcină în cadrul unei echipe, însă nu pune sub semnul întrebării sarcinile altor membri ai echipei.
- Fă ceva care să arate în mod clar că ai încredere în cineva într-o problemă foarte importantă pentru voi.

- Explică faptul că nu vei revizui sarcina delegată, ci doar că ai încredere în faptul că persoana pe care o delegi o va rezolva în manieră corectă.
- Atunci când știi că nu vei fi capabil să faci ceva anume, spune acest lucru încă de la început.

#### Pentru a-ți coborî punctajul

- Notează-ți în calendar etapele realizării procesului pentru a-i verifica ritmul în care progresează; stabilește termene-limită intermediare.
- Întreabă-i pe membrii echipei în ce măsură le-ar plăcea să te implici.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

#### 4. Nevoile mele/Nevoile tale

Dacă punctajul este de peste 140 de puncte, atunci cumpărătorii vor simți că încerci să îi ajuți — chiar și pe propria cheltuială. Cu toate acestea, deși ești perceput ca fiind o persoană utilă, unii dintre cumpărători te pot vedea ca nefiind pe cât încrezător ai putea fi în propria persoană.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40 de puncte, atunci cumpărătorii vor simți că ai tendința să oferi ceva doar dacă ai de câștigat și vor percepe motivații egoiste în acțiunile tale, putând avea sentimentul că nu ești suficient de atent la nevoile lor.



180

- ↔ Te vei implica într-o măsură semnificativă pentru a te asigura că celelalte persoane se simt bine.
- ↔ Te vei compromite personal pentru interesele echipei.
- ↔ Vei oferi recunoaștere tuturor și nu vei căuta niciun fel de recunoaștere pentru propria persoană.
- ↔ Vei organiza o întâlnire pentru a te asigura că toată lumea își clarifică nelămuririle.
- ↔ Îți place să faci parte dintr-o echipă ale cărei merite sunt recunoscute.
- ↔ Vei căuta recunoaștere pentru sarcinile duse la bun sfârșit.
- ↔ Vei conduce proiectele și întâlnirile doar conform ordinii de zi care te interesează.
- ↔ Nu înțelegi de ce oamenii întreprind acțiuni care nu îți urmează obiectivele.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

**Pentru a-ți mări punctajul**

- Fă ceva simplu care în mod evident ajută pe altcineva și care să aibă o valoare scăzută sau nicio valoare pentru tine.
- Fă o dată pe săptămână un lucru care nu este în beneficiul propriu.
- Întreabă pe cineva ce anume vrea să obțină personal dintr-un proiect.
- Stimulează-i pe oameni să își dezvolte singuri planurile de dezvoltare personală.

**Pentru a-ți coborî punctajul**

- Atunci când delegi, admite faptul că cealaltă persoană preferă o abordare diferită, însă comunică limpede faptul că în acest caz prioritățile tale sunt mai importante.
- Comunică faptul că ai de rezolvat și treburi personale și fixează-ți și aceste lucruri în agendă (sala de sport, copii etc.)
- Asigură-te că în fiecare zi faci cel puțin un lucru care are miză doar pentru tine.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

**5. Sentimente/Fapte**

Dacă punctajul este de peste 140, cumpărătorii te vor percepe ca fiind cinstit. Totuși, unii dintre cumpărători s-ar putea să te creadă ca fiind prea „sentimental” și mai preocupat de bunăstarea oamenilor decât de obținerea profitului.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40 de puncte, atunci probabil că nu ești capabil să te angajezi satisfăcător în relația cu potențialii cumpărători. Unii dintre ei pot avea senzația că ești rece, lipsit de sentimente și de respect față de ceilalți.



180

- ↔ Relațiile pe care le ai cu oamenii sunt bazate pe corectitudine.
- ↔ Ți place să-ți împărtășești sentimentele cu ceilalți.
- ↔ Te asiguri că oamenilor le place ceea ce fac.
- ↔ Relațiile pe care le ai cu oamenii se bazează pe un echilibru între ceea ce este corect și ceea ce este logic.
- ↔ Ți place să cunoași situația personală a membrilor echipei, însă nu le vorbești acestora despre propria situație personală.
- ↔ Vei discuta cu oamenii despre situația lor personală, însă nu îți vei aminti detalii.
- ↔ Discuți doar în termenii faptelor concrete, nu în aceia ai emoțiilor.
- ↔ Relațiile pe care le ai cu oamenii se bazează doar pe ceea ce are sens.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

**Pentru a-ți mări punctajul**

- Întreabă o persoană ce simte în legătură cu un anumit lucru.
- Dezvăluie ceva personal despre tine.
- Roagă-i pe oameni să vorbească despre impactul pe care îl vor avea deciziile asupra lor.
- Privește-i pe interlocutori în ochi atunci când le vorbești.
- Atunci când discuți cu oamenii, oferă-le întreaga atenție.
- Încearcă să-ți reamintești numele persoanelor atunci când le reîntâlnești pentru prima oară.

**Pentru a-ți coborî punctajul**

- Pune întrebări legate de obiectivele de afaceri atunci când delegi sarcinile.
- Atunci când ai în vedere impactul pe care o decizie îl va avea asupra unei persoane, echilibrează-l cu impactul pe care îl va avea asupra afacerii.
- Nu începe să discuți probleme personale decât atunci când ești întrebat în mod expres.
- Adresează-le oamenilor întrebări legate de eficiența sau profitabilitatea lucrurilor.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

**6. Stil liber/Organizat**

Dacă vei obține peste 140 de puncte, cumpărătorii vor vedea că ești pregătit să te lași în voia lucrurilor. Unii cumpărători te pot percepe ca fiind oarecum dezorganizat.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40 de puncte, cumpărătorii vor observa că îți place să planifici lucrurile cu mult în avans. Pericolul în această situație este că anumiți cumpărători te pot percepe ca fiind prea concentrat asupra planului, cu o tendință de a pierde din vedere obiectivele. Ei pot crede totodată că nu ești suficient de adaptabil atunci când se schimbă circumstanțele.



180

- ↩ Te simți constrâns de orare.
- ↩ Tinzi să treci printr-o stare de haos înainte de termenele de execuție.
- ↩ Nu poți înțelege de ce alții nu pot fi la fel de flexibili ca tine.
- ↩ Îți place să ai o programare a activităților, însă aceasta trebuie să beneficieze de un anumit grad de flexibilitate.
- ↩ Îți place să ai un plan general care surprinde direcția proiectului.
- ↩ Te nemulțumește situația în care oamenii nu-și respectă termenele-limită.
- ↩ Terminii mereu munca înaintea termenelor de execuție.
- ↩ Crezi că ordinea de zi este un element crucial pentru o întâlnire.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

**Pentru a-ți mări punctajul**

- Organizează săptămânal câte o întâlnire fără a avea o ordine de zi.
- Data viitoare când pleci în vacanță rezervă-ți doar biletele de avion și nu-ți face griji unde o să dormi în fiecare noapte.
- Pentru a conduce o întâlnire, utilizează mai degrabă tehnicile creative de brainstorming sau de cartografiere a gândurilor (*mind mapping*) decât întrebările „de interogatoriu”.
- Anulează întâlnirile standard și susține una doar atunci când devine necesar.

**Pentru a-ți coborî punctajul**

- Redactează o listă de sarcini și nu pleca acasă până când nu ai finalizat-o.
- Ia mereu la cumpărături o listă cu articolele necesare — și folosește-o.
- Întrebuințează regulat agenda.
- Completează un formular de planificare înaintea fiecărei întâlniri.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

**7. Cele mai bune performanțe ale mele/Mai bun decât tine**

Dacă punctajul este mai mare de 140 de puncte, cumpărătorii te vor percepe ca fiind animat de dorința de a obține cel mai bun rezultat cu putință. Cu toate acestea, unii cumpărători te vor vedea ca fiind prea concentrat pe propria persoană și prea ambițios.

Dacă punctajul se situează sub sau în jur de 40, cumpărătorii vor considera că ești motivat de dorința de a te asigura că nimeni altcineva nu va obține rezultate mai bune. Poți fi văzut ca fiind mai preocupat de victorie decât concentrat pe obținerea celui mai bun rezultat posibil.



180

- ↩ Te concentrezi în întregime asupra obținerii celor mai bune performanțe de care ești capabil.
- ↩ Te asiguri că înveți câte ceva de la toți ceilalți.
- ↩ Atâta vreme cât îți îmbunătățești rezultatele, ești bucuros să vezi că și ceilalți fac la fel.
- ↩ Rezultatele bune ale celorlalți te motivează să-ți crești performanțele.
- ↩ Vrei să îți creezi cel mai bun stil de lucru.
- ↩ Vrei să afli care sunt practicile cele mai bune pe moment, iar apoi să obții performanțe chiar mai bune.
- ↩ Faptul că performanțele altora sunt mai bune te motivează să afli cum reușesc să le obțină.
- ↩ Te bucuri să-i vezi pe alții eșuând.
- ↩ Secretul este să te asiguri că tu ești acela care câștigă.

0

Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

**Pentru a-ți mări punctajul**

- Nu face afirmații negative despre alte persoane.
- Găsește un hobby în care nu există câștigători.
- Fă zilnic ceva în care trebuie să-ți depășești performanțele.
- Data viitoare când cineva propune o idee, recunoaște doar că este o idee bună, și nu o combate, nici nu o completa.

**Pentru a-ți coborî punctajul**

- Efectuează o analiză a competiției înainte de a te apuca de orice proiect.
- Atunci când planifici ceva, întreabă-te mereu ce ar face un competitor sau un coleg în aceeași situație.

- Găsește un sport competitiv și străduiește-te să câștigi.
- Atunci când altcineva vine cu o idee, gândește-te dacă nu ai găsi vreo modalitate prin care să o îmbunătățești.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

**8. Imagine de ansamblu/Detaliu**

Dacă obții peste 140 de puncte, cumpărătorii își vor da seama că ești capabil să te angajezi în strategia și viziunea lor. Totuși, poți fi perceput de unii dintre cumpărători ca fiind o persoană care nu acordă suficientă atenție detaliilor.

Dacă punctajul se situează sub sau în jurul valorii de 40 de puncte, cumpărătorii vor vedea că înțelegi detaliile și realitatea situației. Unii cumpărători vor avea impresia că ai tendința de a te pierde în detalii.

180

- ↩ Îți place să meditezi la viziuni și visuri.
- ↩ Te plictisesc discuțiile despre detalii.
- ↩ Îți plac conceptele.
- ↩ Îți place să te asiguri că viziunea, strategia și acțiunea sunt sincronizate.
- ↩ Îți place să te ocupi de ceea ce trebuie făcut.
- ↩ Ideile nerealiste te nemulțumesc.
- ↩ Îți place să analizezi detaliile situației curente.
- ↩ Lucrurile trebuie să fie perfecte acum.

0



Punctaj personal:

Punctaj dorit:

Data până la care să obții punctajul dorit:

**Pentru a-ți mări punctajul**

- Înainte de a face o sugestie, întreabă-te dacă aceasta va avea un impact semnificativ asupra proiectului ca întreg.
- Întreabă-te dacă o anumită acțiune este sau nu concretă.
- Vorbește despre viziune și strategie.
- Rezistă tentației de a pune întrebări despre detalii.

**Pentru a-ți coborî punctajul**

- Cere-le oamenilor care vorbesc despre viziunea și visurile lor să se asigure că ideea lor poate fi pusă în practică și că problemele mai presante vor fi rezolvate primele.
- Verifică toate datele din documente înainte de a le da mai departe pentru revizuire.
- Verifică documentele din punct de vedere ortografic.
- Pune o întrebare legată de detalii la fiecare întâlnire.
- Propune-ți să discuți câte o mică eroare din cadrul oricărui document pe care îl revizuiești.

Lucruri pe care vei încerca să le faci:

Cine ai dori să te ajute:

## ANEXA 3

### Instrumentul de Înregistrare a Reacțiilor Cumpărătorului

PENTRU AGENTUL DE VÂNZĂRI de tip „Îți rămân dator“ fiecare părere din partea cumpărătorilor deține o valoare inestimabilă. Astfel de păreri îl ajută să își ajusteze abordarea și să evite un comportament de autosuficiență sau alunecarea în obiceiuri proaste.

Instrumentul de Înregistrare a Reacțiilor Cumpărătorului expus în cele ce urmează poate fi utilizat în două moduri:

- trimis cumpărătorilor pentru a fi completat de ei înșiși,
- utilizat ca un cadru pentru o discuție față în față.

În cazul în care este utilizat ca un cadru de discuție, poate că ar fi mai bine ca persoana care colectează părerile să fie altcineva decât persoana-cheie de contact pentru vânzarea respectivă. Cumpărătorii sunt adesea mult mai sinceri cu privire la comportamentul agentului de vânzări principal atunci când îi vorbesc unei a doua persoane din organizația sau compania voastră.



Numele agentului de vânzări principal			
Datele și natura achizițiilor recente sau a contactului recent			
Frecvența comunicării	Prea frecvent	Potrivită	Sporadică — aş prefera un contact mai regulat
Care considerați că sunt trei dintre punctele tari ale agentului de vânzări?	1. 2. 3.		
Care credeți că ar fi trei lucruri pe care agentul de vânzări ar trebui să le îmbunătățească?	1. 2. 3.		
Ce altceva ați vrea să ne spuneți despre felul în care lucrăm cu dumneavoastră?			

Iată un exemplu de Instrument de Înregistrare a Reacțiilor Cumpărătorului completat:

Numele agentului de vânzări principal	Jeremy Macintosh		
Datele și natura achizițiilor recente sau a contactului recent	Mijlocul lunii iunie 2006 Server nou Octombrie 2006 Program nou de resurse umane		
Frecvența comunicării	<del>Prea frecvent</del>	Potrivit Îl sun doar atunci când am nevoie de el	<del>Fără frecvență — aş prefera un contact mai regulat</del>
Care considerați că sunt trei dintre punctele tari ale agentului de vânzări?	1. Răspunde imediat când îl sun. 2. Pare să fie stăpân pe domeniul său. 3. Prețul pe care mi-l propune este mereu competitiv.		
Care credeți că ar fi trei lucruri pe care agentul de vânzări ar trebui să le îmbunătățească?	1. Aș vrea să mă țină la curent cu planurile de dezvoltare ale companiei sale. 2. Aș vrea să știu ceva mai multe despre ceea ce se întâmplă în alte companii. Nu pot ști ceea ce nu cunosc. 3. Nu sunt sigur că membrii personalului meu folosesc programul de resurse umane în mod eficient. El ne-ar putea oferi unele indicii despre cum să obținem performanțe maxime din partea sistemului.		

Ce altceva ați vrea să ne spuneți despre felul în care lucrăm cu dumneavoastră?	În momentul de față apelez la compania dumneavoastră doar atunci când cred că am nevoie, iar aceasta a fost decizia mea. Bănuiesc că aş putea obține mai mult de la relația noastră de colaborare dacă aş afla mai multe despre oportunitățile tehnologice pe care le-aş putea folosi în domenii în care nu sunt conștient că aceste oportunități există.
---	---



## ANEXA 4

### Formulare de planificare

#### *Înțelegerea relației pe care o ai cu un cumpărător-cheie*

Numele cumpărătorului
Cine a cerut întâlnirea?
De ce a cerut persoana respectivă întâlnirea?
Enumerați cinci puncte de discuție pe care le-ați propus în cadrul întâlnirii
Enumerați cinci puncte de discuție pe care cumpărătorul le-a propus în cadrul întâlnirii
Ce anume a fost spus pentru a finaliza discuția — de către amândoi?

#### *Formular de planificare pentru a-ți deplasa cumpărătorul prin diferite niveluri de gândire*

Numele companiei care cumpără	Numele cumpărătorului-cheie		
Probleme potențiale de nivel 1 la momentul prezent			
Întrebări posibile pentru a crea nivelul 4	a	b	c
Situație posibilă de nivel 4	a	b	c



## ANEXA 5

### Recunoașterea întrebărilor din modelul SVAPI

IATĂ CÂTEVA EXERCITII care te ajută să înveți mai multe despre întrebările și răspunsurile cumpărătorului.

Nu-ți face griji dacă nu reușești să le efectuezi corect în proporție de 100%. Este nevoie de multă practică, iar noi ne-am gândit că ți-ar plăcea să începi această practică încă de pe acum.

#### Exercițiul 1

Care dintre următoarele întrebări sunt de **Suprafață** și care de **Vânătoare**?

S V

1. Când v-ați întâlnit ultima dată cu consilierii dumneavoastră?
2. Vă este greu să imaginați locul în care vă veți afla peste cinci ani?
3. Ce resurse juridice interne dețineți?
4. Vă este greu să controlați inventarul?
5. Cât de mulțumit sunteți de echipamentul din prezent?
6. Care este aspectul cel mai frustrant al ofertei prezente?
7. Care este structura organizației dumneavoastră?
8. Ce sistem folosiți pentru a determina ce echipament ar trebui să folosiți?
9. Comunicarea defectuoasă conduce și la alte probleme?
10. Ce tip de cuptor cu microunde utilizați în prezent?

#### Exercițiul 2

Citește fiecare afirmație a cumpărătorului și decide dacă ea reprezintă un **Fapt**, o **Dificultate** sau un **Rezultat**.

F D R

1. Avem nevoie de un proces mai rapid de livrare.
2. Am probleme cu programul de administrare a fișierelor.
3. Debitorii noștri își efectuează plățile prea lent.
4. Utilizăm prea mulți furnizori în afacerea noastră.
5. Sunt foarte nemulțumit de capacitatea noastră de rezolvare rapidă a problemelor.
6. Ne-ar plăcea să creștem productivitatea.
7. Dorim să îmbunătățim părerile cumpărătorilor.
8. Se pare că există sisteme mai rapide pe piață.
9. Am nevoie de un cuptor care să fie dotat cu termometru foarte precis.
10. Rata de angajări/demiteri este prea mare pentru afacerea noastră.

#### Exercițiul 3

Care dintre întrebările următoare sunt de **Vânătoare** și care de **Proiectare**?

V P

1. V-ar fi de folos să primiți un răspuns în 48 de ore?
2. Acest lucru vă afectează vreodată capacitatea de onorare a termenelor?
3. Cât de mult vă costă aceste întârzieri în ore de lucru suplimentare?
4. La ce ar folosi grăbirea procesului?
5. Cum vă afectează întârzierile abilitatea de rezolvare a problemelor?
6. Ați fi interesat de o metodă de monitorizare a proiectelor?
7. Există riscul de a pierde o oportunitate din cauză că nu puteți produce destul?
8. Vă creează vreo problemă scurtcircuitul ocazional al frigiderului?
9. Ce cifră de afaceri suplimentară ați genera dacă noi v-am reduce întârzierile de procesare cu 30 de zile?
10. Ar crește motivația personalului în situația în care nu ați înregistra timpi morți în activitatea de producție?



**Răspunsuri la exercițiul 1**

	S	V
1. Când v-ați întâlnit ultima dată cu consilierii dumneavoastră?	✓	
2. Vă este greu să imaginați locul în care vă veți afla peste cinci ani?		✓
3. Ce resurse juridice interne dețineți?	✓	
4. Vă este greu să controlați inventarul?		✓
5. Cât de mulțumit sunteți de echipamentul din prezent?	✓	
6. Care este aspectul cel mai frustrant al ofertei prezente?		✓
7. Care este structura organizației dumneavoastră?	✓	
8. Ce sistem folosiți pentru a determina ce echipament ar trebui să folosiți?	✓	
9. Comunicarea defectuoasă conduce și la alte probleme?		✓
10. Ce tip de cuptor cu microunde utilizați în prezent?	✓	

Ține minte că regula esențială în acest caz este faptul că o întrebare de Vânătoare va solicita probabil descrierea unei probleme sau a unei dificultăți, în timp ce una de Suprafață va cere probabil furnizarea unui fapt.

**Răspunsuri la exercițiul 2**

	F	D	R
1. Avem nevoie de un proces mai rapid de livrare.			✓
2. Am probleme cu programul de administrare a fișierelor.		✓	
3. Debitorii noștri își efectuează plățile prea lent.	✓		
4. Utilizăm prea mulți furnizori în afacerea noastră.	✓		
5. Sunt foarte nemulțumit de capacitatea noastră de rezolvare rapidă a problemelor.		✓	
6. Ne-ar plăcea să creștem productivitatea.			✓
7. Dorim să îmbunătățim părerile cumpărătorilor.			✓
8. Se pare că există sisteme mai rapide pe piață.	✓		
9. Am nevoie de un cuptor care să fie dotat cu termometru foarte precis.			✓
10. Rata de angajări/demiteri este prea mare pentru afacerea noastră.		✓	

Ai putea crede că unele dintre faptele de mai sus sunt dificultăți. Ele pot să fie astfel în mintea ta, însă întrebarea e: sunt ele o dificultate și în mintea cumpărătorului? Ar trebui să adaugi o întrebare de Vânătoare care să confirme că este vorba de o dificultate. Similar, o dificultate ține de prezent și este negativă, în timp ce o nevoie este viitoare și pozitivă.

**Răspunsuri la exercițiul 3**

	S	V
1. V-ar fi de folos să primiți un răspuns în 48 de ore?		✓
2. Acest lucru vă afectează vreodată capacitatea de onorare a termenelor?	✓	
3. Cât de mult vă costă aceste întârzieri în ore de lucru suplimentare?	✓	
4. La ce ar folosi grăbirea procesului?		✓
5. Cum vă afectează întârzierile abilitatea de rezolvare a problemelor?	✓	
6. Ați fi interesat de o metodă de monitorizare a proiectelor?		✓
7. Există riscul de a pierde o oportunitate din cauză că nu puteți produce destul?	✓	
8. Vă creează vreo problemă scurtcircuitul ocazional al frigiderului?	✓	
9. Ce cifră de afaceri suplimentară ați genera dacă noi v-am reduce întârzierile de procesare cu 30 de zile?		✓
10. Ar crește motivația personalului în situația în care nu ați înregistra timpi morți în activitatea de producție?		✓

Întrebările de Vânătoare ținesc către o situație curentă negativă, întrebările de Proiectare către un viitor pozitiv.

Acum ar trebui să te simți deja mai bine pentru că înțelegi tipul de întrebări corespunzător fiecărei etape a procesului SVAPI. Următoarea etapă a dezvoltării abilităților tale este să îți exersezi stilul de intervievare, astfel încât acesta să devină natural.



# CUPRINS

Mulțumiri .....	7
Introducere .....	9
Capitolul 1	
„Îți rămân dator“ — cea mai nouă generație de strategii de vânzare .....	17
Capitolul 2	
Cum te percep ceilalți cu adevărat .....	38
Capitolul 3	
Înțelegerea și modificarea relațiilor .....	57
Capitolul 4	
Înțelegerea cumpărătorului și adaptarea la nevoile acestuia .....	91
Capitolul 5	
Construirea relației și a încrederii prin abordarea de tip „Îți rămân dator“ .....	112
Capitolul 6	
Descoperirea nevoilor reale .....	128



Capitolul 7	
Către nivelul superior .....	171
Capitolul 8	
Consolidarea credibilității și a încrederii .....	186
Capitolul 9	
Cum să îți prezinți ideile pentru a genera un impact pozitiv .....	205
Capitolul 10	
Cum să devii și mai inteligent — punerea în practică a principiului „Îți rămân dator” .....	250
Capitolul 11	
Punct și de la capăt .....	258
Anexa 1	
Evaluarea comportamentală prin metoda Octogonului™ .....	263
Anexa 2	
Planul Octogon™ de acțiune .....	277
Anexa 3	
Instrumentul de Înregistrare a Reacțiilor Cumpărătorului .....	293
Anexa 4	
Formule de planificare .....	296
Anexa 5	
Recunoașterea întrebărilor din modelul SVAPI .....	298